

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Improving the Quality of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen
Organization

Student: Jiří Beck

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Čopíková Andrea, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Jiří Beck

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Zkvalitnění systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Improving the Quality of Employee Recruitment and Selection Systems
in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

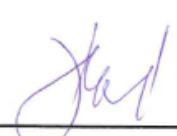
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 2 a 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 4.5.2015

Bek

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Andree Čopíkové PhD. za možnost spolupráce při psaní bakalářské práce a za udílení cenných rad při jejím vypracovávání. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu během studia.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce.....	7
2.1 Definování problému a stanovení cíle.....	7
2.2 Použité metody	7
3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	9
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
3.2 Personalista.....	10
3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	10
3.3.1 Definování požadavků.....	11
3.3.2 Přilákání uchazečů.....	12
3.3.3 Vybírání uchazečů	16
3.4 Závěrečný výběr osob a feedback po výběrovém řízení	29
3.5 Diskriminace a výběr a získávání pracovníků.....	30
3.6 Hodnocení výběrového procesu	31
4 Charakteristika organizace	33
4.1 Historie	33
4.2 Současnost.....	34
4.3 Ostravská pobočka	35
5 Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	36
5.1 Vypsání výběrového řízení.....	36
5.2 Definování požadavků na pracovní místo	36
5.3 Přilákání uchazečů.....	36
5.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců	37
5.4 Fáze předvýběru	40
5.5 Výběrová fáze	41
5.5.1 Sestavení výběrové komise	41

5.5.2 Metody uplatňované ve výběrovém řízení	41
5.6 Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče	43
5.7 Feedback po výběrovém řízení	44
5.8 Dotazníkové šetření	44
6 Návrhy a doporučení	54
6.1 Doporučení k popisu získávání zaměstnanců	54
6.1.1 Publikace volných pracovních míst	54
6.1.2 Popis pracovního místa v inzerátu	55
6.1.3 Časový interval mezi zareagováním na pracovní nabídku a kontaktováním náborovým pracovníkem	55
6.2 Doporučení k procesu výběru zaměstnanců	56
6.2.1 Předvýběr	56
6.2.2 Průběh výběrového řízení	56
7 Závěr	58
Seznam použitých zdrojů:	59
Seznam zkratk	61

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma týkající se získávání a výběru zaměstnanců, protože je v dnešním světě považováno za velice aktuální a oblast personálního řízení je pro každou společnost velice důležitá. V současné době se čím dál tím více dostává mezi výrobními faktory do popředí faktor práce, proto stoupá také význam práce personalistů, kteří mají za úkol zajistit, aby tuto práci ve společnosti vykonávali co možná nejvhodnější zaměstnanci. Bez kvalifikovaných a dobře motivovaných zaměstnanců by nebylo možné organizovat správný chod organizace a směřovat k jeho strategickým cílům. Personalisté se tedy nezabývají zaměstnanci jen krátkodobě při jejich výběrů, nýbrž zajišťují pro již stávající pracovníky také různé vzdělávací programy a snaží se je dále personálně rozvíjet. Mají na starost také to, aby byli všichni zaměstnanci patřičně motivovaní a ve společnosti spokojeni. Velká nespokojenost zaměstnanců vede ke zvýšení fluktuace, která bývá velmi nákladná, protože za každého odcházejícího pracovníka se musí najít náhrada, do které musí být vždy na začátku hodně investováno, ať už z finančního nebo z časového hlediska (nutnost zaučení a integrování do provozu). Zde je tedy možno vidět, jak důležité je vybrat už na počátku celého procesu ty správné lidi, kteří se na vybrané pracovní místo hodí a budou na něm s vysokou pravděpodobností také spokojeni. Zaměstnanci personálního oddělení by tedy neměli brát ohled jenom na kvalifikaci uchazeče, ale také na jeho charakteristické vlastnosti, protože ideální zaměstnanec není jen ten, který vykonává svou práci správně, nýbrž také v dlouhodobém časovém horizontu.

Cílem práce je nejprve popsat proces získávání a výběru zaměstnanců teoreticky a tyto teoretické poznatky poté aplikovat při analýze systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. V teoretické části bude definováno, co je personální řízení a pojmy s ním související. Detailněji zde bude věnován prostor procesu získávání a výběru zaměstnanců a budou zde rozebrány metody, které se v této oblasti používají. Ještě před popisem teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců budou rozebrány metody zpracování bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce, která začíná 4. kapitolou, je rozčleněna na charakteristiku organizace, popis a analýzu systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrhy a doporučení, které z analýzy těchto systémů vyplývají. Informace o podobě procesu získávání a výběru zaměstnanců budou získány na základě

strukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní HR oddělení a na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Shrnutí bakalářské práce bude poté sepsáno v jejím závěru.

2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

2.1 Definování problému a stanovení cíle

V současnosti roste význam práce personalistů, kteří mají za úkol zajistit, aby práci ve společnosti zastávali co možná nejvhodnější zaměstnanci, neboť bez kvalifikovaných a dobře motivovaných zaměstnanců není možné zajistit správný chod společnosti a dosáhnout tak strategických cílů. Je proto velmi důležité vybrat už na počátku samotného procesu vhodné zaměstnance, kteří se na vybrané pracovní místo hodí a kteří budou se svou prací spokojeni i v delším časovém horizontu. Cílem práce je tedy popsat proces získávání a výběru zaměstnanců teoreticky a tyto poznatky poté uplatnit při analýze systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě výsledků této analýzy je poté třeba stanovit návrhy a doporučení pro případné úpravy tohoto procesu.

2.2 Použité metody

Pro získání informací k posouzení a analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti byly použity následující metody:

- strukturovaný rozhovor se zástupkyní organizace, konkrétně se zaměstnankyní personálního oddělení
- dotazník.

2.2.1 Strukturovaný rozhovor s náborovým pracovníkem

Primární data byla v bakalářské práci získána především provedením strukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení ve společnosti. Obsah, sled otázek i jejich načasování byly přesně stanoveny, jejich kompletní výčet je uveden v příloze č.4. Rozhovor trval zhruba 45 minut.

2.2.2 Dotazník

Jedním z nástrojů sběru primárních dat bylo písemné dotazování formou dotazníku. Dotazníkovým šetřením se zkoumalo, jak zaměstnanci vnímali celý proces výběrového řízení, které v rámci svého přijetí podstoupili. Základní soubor tvořili všichni zaměstnanci společnosti, výběrový soubor tvořilo 38 respondentů. Dotazníky byly nejprve zaměstnankyní HR oddělení distribuovány všem teamleaderům ve společnosti a následně předány koncovým zaměstnancům.

Dotazník sestával z 16 otázek. Respondenti postupně odpovídali na otázky týkající se zdroje informací o nabízeném pracovním místě, procesu před samotným pohovorem a během jeho průběhu, spokojenosti s prvky výběrového řízení a následných kroků po absolvování výběrového procesu. Dotazníkové šetření probíhalo v prostorech společnosti. Obsah dotazníku byl nejprve prokonzultován se zaměstnankyní HR oddělení a pilotáž proběhla na několika vybraných zaměstnancích. Dotazník obsahuje jednu otevřenou otázku a zbytek tvoří polouzavřené a uzavřené otázky. V dotazníku se vyskytuje také jedna baterie. U některých otázek měli respondenti možnost zvolit více než jednu možnost odpovědi.

3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly bude vysvětlit, co získávání a výběr zaměstnanců znamená a také budou definovány pojmy, které s touto problematikou souvisí. Mezi tyto pojmy patří například řízení lidských zdrojů, assessment centre nebo profil požadavků na pracovní místo. Podrobně zde bude rozebrán výběrový proces, včetně všech jeho fází. Pozornost bude poté zaměřena na několik vybraných metod, které se v této oblasti uplatňují.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje R. Kociánová jako tu část řízení, která se zabývá zaměstnanci. Personální řízení vyznačuje jako specifickou oblast činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky, a to personálními specialisty. Cílem této oblasti by mělo být optimální využívání potenciálů lidí a investic, které jsou do nich vloženy, k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. (Kociánová, 2010)

Mezi personální činnosti vykonávané zaměstnanci personálního oddělení patří:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- plánování lidských zdrojů
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců
- interní mobilita
- organizace práce a vytváření pracovních podmínek
- zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- kolektivní vyjednávání a udržování pracovních vztahů
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- komunikace a informování zaměstnanců
- tvorba, implementace a aplikace personálního informačního systému při správě personální administrativy (Dvořáková, 2012).

V poslední době se význam personálního oddělení v organizacích posunul velmi dopředu. Dnes je běžným zvykem, že se zaměstnanci z oblasti řízení lidských zdrojů podílejí

také na plánování a strategickém vedení společnosti. Tato skutečnost, že hodnota personálního managementu roste, je částečně zapříčiněna také demografickým vývojem společnosti. V současné době, kdy společnost stárne a hodně pracovníků ze silně zastoupených ročníků odchází do důchodu, nastává často situace nedostatku nabídky na trhu práce. Proto je pro každou společnost velice důležité, že personalista dokáže najít zaměstnance, který bude dané společnosti loajální a nebude mít sklony k hledání nového zaměstnání. Při nízké nabídce na trhu práce je fluktuace velmi nebezpečná. (Achouri, 2011)

3.2 Personalista

Je zaměstnancem personálního oddělení a jeho úkolem je zajišťovat optimální kvantitativní a kvalitativní stav pracovních sil v příslušné společnosti. Jeho úkolem je oslovit zástupce strany nabídky na pracovním trhu a poté získat a integrovat zaměstnance do organizace. Dále má personalista na starost všechny administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, ať už zajištění personálního rozvoje zaměstnanců, zajištění jejich motivace nebo odměňování. Je úzce propojen s vedoucími pracovníky společnosti. Požadovaná kvalifikace na tuto pozici je minimálně středoškolská s maturitou. Své vzdělání by měl mít personalista doplněné také o absolvování odborných kurzů z oblasti personálního řízení.

Co se týče optimálního počtu personalistů v organizaci, tak ten se odvíjí podle počtu zaměstnanců. Potřeba vytvoření pozice personalisty vzniká v případě, kdy v organizaci pracuje 100-150 zaměstnanců. V menších organizacích zastává zásadní personální činnosti, jako je odhad potřeby zaměstnanců, jejich výběr a rozmístění nebo stanovení mzdy, majitel nebo vrcholový manažer. O personální administrativu se poté stará obvykle zaměstnanec, jehož obsahem práce je účetnictví a správa pracovněprávních záležitostí. (Dvořáková, 2012)

3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Jak uvádí M. Armstrong (2007), tak hlavním cílem při získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tento autor dělí následně proces získávání a výběru zaměstnanců do tří etap.

- „Definování požadavků-příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
- Přilákání uchazečů-prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentu a poradců

- Vybírání uchazečů-třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy“ (Armstrong, 2007, str. 343)

3.3.1 Definování požadavků

V první fázi si zaměstnavatel musí přesně definovat, na jaké místa a kolik zaměstnanců přesně potřebuje a jaké požadavky by měli potenciální uchazeči splňovat. Tyto informace bývají evidovány v personálním plánu společnosti. Tento plán by měl být sestaven, při zakládání společnosti. Informace o potřebě lidských zdrojů mohou být uváděny již v podnikatelském plánu. Během doby činnosti podniku může vzniknout potřeba přijetí nového zaměstnance v případě, že některý ze stávajících musí být nahrazen nebo při vzniku nového pracovního místa. Všechny nároky, které jsou spojeny s místem, na které je vypsáno výběrové řízení, musí být přesně stanoveny v popisu a specifikaci pracovního místa. Tyto dokumenty poté slouží jako podklad pro vypisování inzerátů nebo se z nich vychází při jednání s externími společnostmi, které se zabývají sháněním pracovníků pro jiné společnosti (Headhunters).

Popis pracovního místa

V popisu pracovního místa je potřeba popsat přesně vybranou pracovní pozici. Tento popis vychází z důkladné analýzy dané pracovní pozice. Měl by obsahovat tyto položky:

- název pracovního útvaru
- přímý nadřízený a počet nadřízených
- zastupování (koho zastupuje zaměstnanec na daném místě a kým je zastupován)
- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci i mimo organizaci
- účel pracovního místa
- seznam úkolů a činností na pracovním místě
- popis povinností na pracovním místě
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě
- očekávané výsledky na pracovním místě
- předpisy pro práci na daném pracovním místě
- technické prostředky a zařízení k práci
- pracovní podmínky a případná rizika práce (Kocianová, 2010).

Specifikace požadavků na zaměstnance

Kromě popisu pracovního místa je potřeba si v rámci společnosti také ujasnit, jaké požadavky na pracovníka se na tuto pozici vztahují. Jak uvádí ve své publikaci Human Resource Management německý profesor Cyrus Achouri, když nevíme, koho přesně hledáme tak ho nikdy nenajdeme (2011). Pro každou pozici ve společnosti, která má být obsazena, by měl být jako první vytvořen profil požadavků, které jsou pro vykonávání činnosti na dané pozici potřebné. Kompetence, které jsou od potenciálních uchazečů nárokovány, můžeme rozdělit do tří skupin a to na znalosti, zkušenosti a schopnosti. Už při vytvoření tohoto profilu je nutné postupovat pečlivě, aby nedošlo k nadhodnocení nebo naopak podhodnocení požadavků na uchazeče. Při vytváření tohoto profilu je vhodné spolupracovat s interními zaměstnanci, kteří mají s pracovním místem, na které je vypsáno výběrové řízení zkušenost, protože ti vědí, které kompetence jsou pro vykonávání činnosti na této pozici nezbytné. Největší význam by z těchto tří skupin měl být kladen na schopnosti uchazeče. Schopnosti vykazují vysokou stabilitu a jsou velmi závislé na osobnosti každého člověka a jsou tedy v průběhu zaměstnání obtížně měnitelné, zatímco třeba znalosti se dají lehce získat v rámci školení, které může být v rámci společnosti zaměstnanci poskytnuto. Mezi nejdůležitější schopnosti, které by měl ideální pracovník mít, patří iniciativa, komunikační dovednosti, správná motivace nebo zodpovědný přístup. Zjistit na jaké úrovni disponuje potenciální budoucí zaměstnanec těmito schopnostmi je při výběrovém řízení obtížnější, než jak je tomu u znalostí a zkušeností (ty se dají lehce vyčíst z životopisů nebo referencí). U schopností je potřeba propracovaný strukturovaný rozhovor nebo na příklad assessment centre. Při sestavování těchto nároků, je také třeba vzít v potaz, že některé práce by měli vykonávat jen lidé, kteří mají v daném oboru patřičné vzdělání, čímž dokazují, že by mu měli rozumět. Čím pečlivěji je tento profil vytvořen, tím větší je šance, že se při finálním výběru najde pokud možno co nejvíce odpovídající zaměstnanec na požadovanou pozici (Achouri, 2011).

3.3.2 Přilákání uchazečů

V průběhu této etapy je využíváno metod z marketingu a jako výchozí bod každého zaměstnavatele se předpokládá jeho pozice na trhu práce. Zde se nachází společnost na straně poptávky a její snaha by měla být orientována za cílem nejvíce zaujmout lidi, kteří nabízejí práci. Ideálem každé společnosti je stát se tzv. „employer of choice“, tedy tím, koho budou potenciální pracovníci vidět jako prestižního zaměstnavatele a u koho budou chtít získat místo. Při budování dobré pozice na trhu práce je třeba si vypracovat studii silných a slabých stránek zaměstnavatele a vycházet z ní. V této studii se zkoumají kritéria jako pověst

společnosti, pracovní podmínky, výše mzdy, možnost dalšího vzdělávání, zajímavost a jistota zaměstnání nebo perspektiva kariéry. Všechny tyto oblasti jsou pak porovnány s konkurencí. Výsledky ukazují zaměstnavateli, v jakých oblastech je třeba se zlepšit, aby se zvýšila jeho atraktivita pro potenciální uchazeče. Při vypracovávání téhle studie se často také spolupracuje se stávajícími zaměstnanci, kteří mohou projevit svůj názor, kde nejsou spokojeni a co by rádi změnili. (Armstrong, 2007)

Aby si společnost získala ve svém okolí dobrou pověst a vešla do podvědomí strany nabídky je třeba se na trhu práce aktivně prezentovat. Toho může být dosaženo třeba účastmi na událostech jako career days, kde dochází přímo k setkání s budoucími uchazeči o práci a společnost jim zde může být detailně představena. Případně zde mohou zástupci společnosti také uspořádat diskusi s potenciálními zájemci o zaměstnání. Další skupinou, která by měla být náborovými pracovníky společnosti oslovována, jsou studenti oborů, o jejichž absolventy je ve společnosti zájem. Zaměstnavatel tak navazuje kontakt s potenciálními uchazeči již před jejich aktivním vstoupením na trh práce. Podobně brzkou vazbu na stranu nabídky práce je také možno vybudovat zaměstnáváním studentů, ať už v rámci letních brigád nebo na poloviční úvazek, s tím, že se předpokládá, že po ukončení studia budou tito absolventi pokračovat ve společnosti zaměstnání na plný úvazek. (Achouri, 2011)

Další otázka, která vyvstává v této fázi přijímacího procesu, je, kde se budou požadované zdroje poptávat. Při hledání nových zaměstnanců je možno se obrátit, jak na vnitřní tak na vnější zdroje.

1) Vnitřní zdroje

Jako první oblast, ze které by mělo být čerpáno, jsou interní zaměstnanci. Důvod pro toto tvrzení je ekonomický, protože stávající zaměstnanec se nepotřebuje dlouho aklimatizovat na jinou pozici v rámci společnosti a také zanikají náklady spojené s inzerováním nebo se spoluprací s externími agenturami. K hledání zaměstnanců na novou pozici ve vlastních řadách se využívají vnitropodnikové vyhlášky nebo komunikace přes intranet. Intranet je počítačovou sítí podobnou internetu, s tím, že k němu mají ale přístup jenom členové určité privátní skupiny jako např. zaměstnanci jedné organizace. Výhodou interních zdrojů je také, jak uvádí J. Koubek (2007), lepší informovanost o potenciálních uchazečích. Zaměstnavatel již zná svoje zaměstnance a dokáže tedy dobře odhadnout, kdo by se na základě svých kompetencí hodil na uvažovanou pozici. Naopak zjistit velikost a strukturu externích pracovních zdrojů může být poněkud složitější. Zde bývá často zapotřebí provést průzkum

vnějšího lokálního pracovního trhu, který může být velice nákladný. Stejně tak je zde komplikovanější získat potřebné informace o uchazečích o zaměstnání.

2) Vnější zdroje

Oproti vnitřním zdrojům je oblast externího trhu práce podstatně širší. Mezi metody, které se zde využívají, patří například inzerce, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce s úřady práce nebo doporučení uchazeče stávajícími zaměstnanci (Kociánová, 2010). Jednotlivé metody budou nyní detailněji okomentovány.

Doporučení uchazeče

Tato metoda je založena na doporučení na pracovní místo někoho z okruhu svých známých od stávajících zaměstnanců. Snaha pomoci od současných zaměstnanců při obsazování volných pozic může svědčit o jejich loajalitě vůči zaměstnavateli. Spolehnout na to, že zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta, je poměrně vysoké, protože žádný zaměstnanec si nechce zadělat na problémy ve své organizaci tím, že by navrhl nevhodnou osobu. (Achouri, 2011)

Spolupráce s personálními agenturami

Tato varianta se zpravidla uplatňuje při získávání zaměstnanců až jako jedna z posledních. Důvodem pro tento fakt, je její finanční náročnost. Honorář, který si headhunters obvykle účtují, bývá podle M. Armstronga (2007) 15 a více procent ročního platu na obsazovaném místě. U vedoucích zaměstnanců se poté odměna pohybuje v rozmezí 30-50 % ročního platu. Konkrétně ale u těchto vedoucích zaměstnanců nebo u úzce specializovaných zaměstnanců bývá často třeba oslovit externí agenturu, protože na tyto pozice nebývá na trhu práce většinou dostatečný počet uchazečů nabízejících práci, kteří se dají přilákat inzerováním. Nicméně i když cena, za kterou jsou tyto služby poskytovány, tvoří velkou nevýhodu, tak spolupráce s Headhunters má i své výhody, mezi které patří například tyto:

- velmi dobré znalosti aktuálního trhu práce
- redukce chyb při vybírání zaměstnanců díky větší objektivitě
- neutralita, diskrétnost a ochrana image poptávající společnosti
- většinou příslušné akademické vzdělání v oboru (Cyrus Achouri, 2011).

Inzerce

Inzerování je nejčastěji využívanou metodou, která slouží k přilákání uchazečů. Na většinu míst, na která jsou vypsána výběrová řízení, se odpovědní zástupci společnosti snaží najít zaměstnance tímto způsobem. I když tento postup není složitý, i zde platí určitá pravidla, která je nutno dodržet. Podle M. Armstronga (2007, str. 348) by měl každý inzerát plnit tyto tři funkce:

- „upoutat pozornost-inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější, než inzeráty jiných zaměstnavatelů
- vytvářet a udržovat zájem-informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnavatele a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem
- stimulovat akci-poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst inzerát do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů“

Při psaní inzerátu by se mělo vycházet z profilu požadavků na danou pozici a také z popisu tohoto pracovního místa. Většina inzerátů je psána strukturovanou formou. Tato varianta je pro potenciální uchazeče nejprůhlednější. Informace, které v něm musí být obsaženy, jsou následující:

- název společnosti (může být i její krátké představení)
- název pracovní pozice
- náplň práce na dané pozici
- typ pracovního úvazku
- požadavky na kandidáta
- ohodnocení práce (případně také zaměstnanecké benefity spojeny s tímto místem)
- lokalita výkonu práce
- informace, jak na inzerát reagovat (nejpozdější možný termín přihlášení se o místo, kontakt na osobu zodpovědnou za přijímání odpovědí na inzerát...).

Z těchto bodů patří mezi nejkontroverznější téma oblast ohodnocení práce. Ne každý zaměstnavatel je nakloněn k tomu, aby zveřejňoval, jaké jsou v rámci společnosti platové poměry. Tato averze k podávání těchto informací je pochopitelná vzhledem ke snadné dostupnosti těchto dat pro konkurenci. Nicméně absence téhle informace v inzerátu může vyvolat u případného uchazeče pochybnosti, či obavu, že případná odměna za pracovní výkon

nebude odpovídat jeho požadavkům. Proto, když organizace nechce zveřejnit přímo konkrétní částku, tak by měla aspoň uvést, v jakém intervalu se bude mzda pohybovat.

Co se týká nároků na kandidáta, tak by všechny požadavky měly být předem důkladně promyšlené. Zaměstnavatel by měl přesně vědět, co od zaměstnance na dané pozici bude potřebovat a nechtít po něm více než je nezbytně nutné. Často se stává, že v inzerátu stojí, že je od uchazeče potřeba mít ukončené vysokoškolské vzdělání, i když na daném pracovním místě by se mohl uplatnit i středoškolák. Tyto někdy přehnané požadavky můžou vést ke ztrátě kvalitních uchazečů. Tak jako by se neměly nadhodnocovat požadavky na danou pracovní pozici, tak by také tato pozice neměla být v inzerátu zbytečně moc idealizována, protože to poté zvyšuje očekávání zájemců o tuto práci, a když se tato očekávání později při vykonávání činnosti na daném místě nenaplní, tak to vede k jejich nespokojenosti a může vyústit až podáním výpovědi ze strany zaměstnance. Naproti tomu realistické představení pracovní pozice v inzerátu podporuje pozitivně stabilitu zaměstnanců. (Koubek, 2007)

Další věc, na kterou je nutné si dát pozor při psaní inzerátů je nutnost vyhnout se takové formulaci, která by mohla vést k diskriminaci některých zájemců o zaměstnání. Je právně zabezpečeno, že každý zájemce o zaměstnání by měl mít stejnou šanci se o něj ucházet a při výběru mezi kandidáty by měly tvořit rozdílovou hodnotu pouze jejich kompetence. Oblasti diskriminace bude v této teoretické části práce věnována samostatná podkapitola.

Inzerováno bývá na internetu nebo i v jiných médiích. Inzerce na internetu je vhodné využít díky jeho rozšířenosti a také náklady na inzerci zde nejsou vysoké. Při volbě médií jako je tisk, rozhlas nebo televize je třeba očekávat vyšší cenu, nicméně pro zaměstnavatele může být zde vyšší cena akceptovatelná, protože přes tyto typy médií je možné si udělat také dobrou reklamu a dostat se více do podvědomí veřejnosti (Achouri, 2011).

Spolupráce s úřady práce

Metoda čerpání z tohoto zdroje bývá efektivní zejména při obsazování pozic, na kterých nejsou vysoké kvalifikační požadavky na uchazeče. Kvalifikované kandidáty může přinést v obdobích hromadného zeštíhlování firem (Urban, 2013).

3.3.3 Vybírání uchazečů

Tato fáze výběrového procesu začíná, když je shromážděn dostatečný počet žádostí o zaměstnání na místo, na které bylo vypsáno výběrové řízení. Tato fáze výběrového procesu může být rozdělena na tzv. předvýběr uchazečů, kteří budou osloveni a poté na výběrovou fázi, kde budou tito uchazeči podrobeni výběrovému řízení, které se sestavuje z metod, které

si určí každý zaměstnavatel individuálně. Předvýběr označuje F. Hroník (2007) jako administrativní kolo.

Předvýběr

Účelem předvýběru je filtrace všech uchazečů. Z této skupiny se vybírají ti nejvhodnější, kteří se budou poté účastnit výběrového řízení. Tento výběr probíhá na základě analýzy dokumentů zaslaných uchazeči o zaměstnání. Zaměstnavatel může od zájemců o zaměstnání požadovat zaslání průvodního dopisu, životopisu nebo o vyplnění dotazníku sestaveného zaměstnavatelem. Z těchto dokumentů mají být zaměstnavateli zodpovězeny otázky týkající se osoby uchazeče. Mezi základní data, která zaměstnavatel při předvýběru potřebuje o uchazečích zjistit, patří:

- jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl
- jaké školy a obory uchazeč navštěvoval
- kde uchazeč pracoval
- jaké činnosti uchazeč vykonával
- jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil (Němec, Bucman, Šikýř 2014).

V rámci průvodního dopisu má uchazeč za úkol poté nastínit zaměstnavateli, v čem by spočíval jeho přínos pro společnost a jaká je jeho motivace nechat se v této společnosti zaměstnat. Tyto dokumenty můžou být požadovány jak v tištěné tak v elektronické podobě. V dnešní době panuje trend, že se do popředí dostává komunikace online a tyhle dokumenty se většinou posílají přes internet. Zaměstnavatel také může rozhodnout, zda nechá napsat uchazeče životopis podle jeho uvážení nebo zda bude aplikovat svoji vlastní předlohu životopisu, kterou poté nechá zájemce vyplnit. Pokud není možno získat z těchto dokumentů odpověď na všechny potřebné otázky, pak přichází na řadu možnost telefonického oslovení uchazeče, za účelem doplnění požadovaných informací.

Jakmile mají zaměstnanci personálního oddělení všechny požadované informace, tak dochází k jejich důkladné analýze a poté k rozdělení uchazečů do tří skupin podle vhodnosti zaměstnání. Tyto tři skupiny definuje Josef Koubek takto (str.122, 2007):

- „velmi vhodní (musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám výběru pracovníku, tj. zpravidla alespoň k výběrovému pohovoru; pokud je jich velké množství, mohou absolvovat několik po sobě jdoucích pohovorů)
- vhodní (jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující; je také možné jim zaslat informaci o tom, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, napříště, že se však

na ně organizace v případě potřeby obrátí přímo a zároveň se požádají o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti - prostě se jim pošle rezervační dopis)

- nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci)“.

Tuto analýzu a třídění neprovádí jen personalista, nicméně by se této filtrace uchazečů měl účastnit také budoucí nadřízený pozice, o kterou se vede výběrové řízení. Účast nadřízeného pracovníka je nutná, protože on bude tím, kdo bude potom spolupracovat s vybraným uchazečem a bude odpovědný také za jeho výsledky. Počet do výběrového řízení pozvaných uchazečů, kteří vyjdou z předvýběru jako velmi vhodní nebo vhodní se liší od obsazované pozice (na místa vedoucích pracovníků a specialistů, by měl být tento počet vyšší), nicméně standardně by se měl pohybovat mezi 4 až 8 kandidáty. M. Armstrong (2007) této interval odůvodňuje tím, že nižší počet než 4 by znamenal relativně malou volbu a více než 8 kandidátů by zase bylo náročných z časového či ekonomického hlediska. Také platí, že seznam uchazečů, kteří prošli předvýběrem, by měl být seřazen abecedně a ne podle posouzení šance uchazeče být vybrán v rámci finálního výběrového řízení. V něm by měl mít každý kandidát stejnou startovní pozici. Nutnost výběrového fáze spočívá, jak uvádí C. Achouri(2011) v rámci předvýběru není možno odhalit dokonale všechny kompetence uchazeče, ale pouze jeho znalosti a zkušenosti. Schopnosti, které by měly při volbě nejvhodnějšího zájemce hrát klíčovou roli, se dají zjistit až pomocí metod, které se používají ve výběrovém řízení, ať už na příklad pomocí strukturovaných rozhovorů nebo assessment centra.

Co se týká komunikace během předvýběru, tak kontakt by měl být navázán se všemi uchazeči, kteří projevíli zájem o zaměstnání. Ještě před analýzou dat a tříděním uchazečů by mělo být každému zasláno písemné poděkování za zareagování na nabídku práce a projevení zájmu. Po provedení předvýběru je opět nutné znovu oslovit každého uchazeče a ty, kteří vyhověli, pozvat k výběrovému řízení. Těm, kteří se octili v kategorii vhodných, a nebudou se účastnit výběrového řízení, se zde zasílá rezervační dopis a těm co nevyhověli standardní odmítavý dopis. Tento odmítavý dopis by ale neměl být formulován příliš stručně a rozhodnutí o odmítnutí by mělo být napsáno pokud možno nejpřijatelnější formou. Odmítnutý uchazeč může být koneckonců vždy také zákazníkem společnosti nebo se může v budoucnu ucházet o jinou pozici. Obecně platí, že zástupci společnosti by měli komunikovat se svým externím okolím co možno nejslušněji a udržovat si dobré vztahy. Typický vhodný příklad odmítavého dopisu publikoval ve své knize Řízení lidských zdrojů M. Armstrong (str. 359, 2007). Jeho znění zde vypadá takto:

„Dlouho jsme pečlivě zvažovali Vaši žádost o pracovní místo...Musím Vás však informovat, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k výběrovému pohovoru. Děkujeme Vám za zájem, který jste projevil(a) o práci v našem podniku.“

Výběrové řízení

V této podkapitole bude vysvětleno, jak probíhá proces výběru po nalezení odpovídajících uchazečů pro výběrové řízení. Toto řízení se může skládat s více kol, přičemž pokud dojde k vícekolovému procesu, tak v prvním kole je třeba ještě zúžit počet kandidátů, aby do závěrečného kola postupovali 2-3 kandidáti. (F. Hroník, 1999) Budou zde popsány jednotlivé metody, pomocí kterých se ze skupiny velmi vhodných potažmo vhodných kandidátů vybere ten nejvhodnější.

Primárním cílem výběrového řízení je třeba u každého uchazeče najít odpověď na následující dvě otázky.

- Může uchazeč vykonávat požadovanou práci? (Disponuje požadovanými kompetencemi?)
- Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci? (Je pro pracovní výkon dostatečně motivovaný?) (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

Mezi typické metody, používané při výběrovém řízení patří:

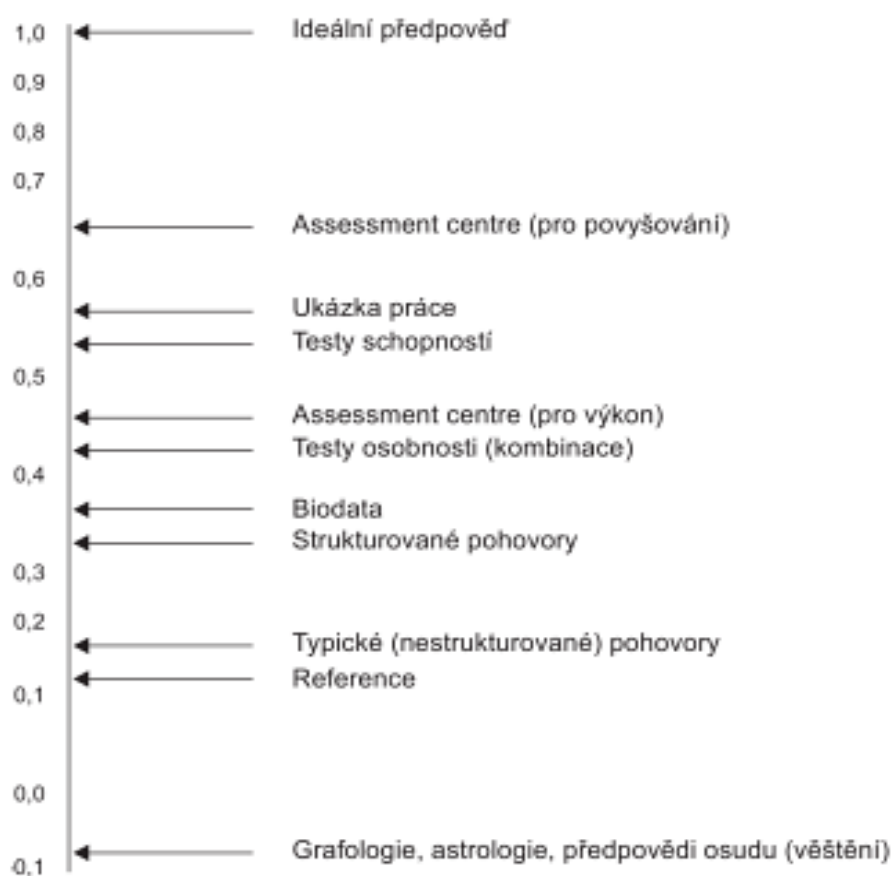
- výběrový pohovor
- testování uchazečů
- grafologie
- zkoumání referencí
- assessment centre.

Volba metody bývá závislá na charakteru obsazované pozice. Pokud nastane ve společnosti potřeba sehnat zaměstnance na pracovní místo, na které není vyžadována vysoká kvalifikace, tak můžou pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče vystačit informace získané z biografických dat uchazeče plus reference, které byly o něm podány. Při hledání specialisty nebo vedoucího pracovníka je třeba udělat pečlivější výběr a tyto metody jsou uplatnitelné pouze v předvýběru a při samotném výběrovém řízení je třeba se spolehnout na propracovanější metody, jako je strukturovaný rozhovor nebo assessment centre. (Koubek, 2007). Je nutno ale vzít v potaz také finanční hledisko, protože například assessment centre je ekonomicky náročným projektem a není v možnostech každé společnosti dovolit si ho. Tohle může být problém zejména u menších společností. Finální volba metody je také závislá na

právním, kulturním a sociálním prostředí společnosti. Platí tedy, že v každé zemi panují v řízení lidských zdrojů odlišné zvyky. (Livian, Pražská, 1997)

Personalisté by se také neměli spoléhat pouze na jednu metodu, ale využít kombinací více z nich. Zejména testování uchazečů slouží většinou jako doplňková metoda. Hlavně u obsazování míst s vysokým požadavkem na kvalifikaci uchazeče je třeba zapojit větší množství různých metod. Stejně jako ve fázi předvýběru by se i zde výběrového řízení měl kromě zaměstnanců personálního oddělení účastnit také nadřízený pozice, o kterou se kandidát uchází.

Ne pomocí každé metody je možno dosáhnout stejně validních výsledků. Validita dané metody udává, jak dobře je měřeno to co má za úkol být měřeno. Při výběrovém řízení tedy metody s vysokou validitou zaručují velmi pravděpodobnou předpověď zvolení dobrého kandidáta a jeho pozdější úspěchy na dané pracovní pozici. Za nejpřesnější metodu se považuje assessment centre, protože zde uchazeč musí, to co tvrdí v životopisu nebo při pohovoru prokázat také v situaci simulující budoucí pracovní úkoly.(Achouri, 2011). Porovnání jednotlivých metod podle úspěšnosti jejich předpovědi uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů M. Armstrong (str. 363, 2007)



Obr. 3.1. Přesnost některých meto výběru zaměstnanců (Armstrong, 2007, str. 363)

Jednotlivé metody budou nyní detailněji rozebrány a okomentovány.

a) Výběrový pohovor

Při výběrovém pohovoru dochází k osobnímu setkání mezi uchazečem o práci a zástupci organizace. Jeho hlavními úkoly jsou:

- ověřit si již známé údaje o uchazečích plus doplnit je o další poznatky
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Zjištěním představy uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání je zodpovězena také otázka, jestli je ve finančních možnostech společnosti si takového zaměstnance dovolit. Během pohovoru by měl být uchazeč dotázán, jaké jsou jeho mzdové a další finanční požadavky. Pokud zaměstnavatel zjistí, že finanční požadavky uchazeče jsou pro něj těžko akceptovatelné, může se jej zkusit přesvědčit pomocí nabídky jiných zaměstnaneckých výhod (Urban, 2013).

Výběrový pohovor je v dnešní době nejvíce používanou metodou. Její výhody jsou vysoká flexibilita, snadná naučitelnost nebo nízká nákladovost. Časová náročnost také není vysoká. Jeho délka záleží na obsazované pozici. Pokud se obsazuje pozice, na níž může pracovat méně kvalifikovaný zaměstnanec, tak nemusí být pohovor zaměřen na podrobnosti a může trvat kratší dobu (30 min). Větší časový prostor je potřebný například při pohovoru, který je součástí výběrového řízení pro obsazení řídicí pozice nebo pozice specialisty. Nicméně pohovor by nikdy neměl trvat více než hodinu. Pokud hodina není dostačující tak je možno pro danou pozici uskutečnit více pohovorů (Kocianová, 2010). Ze strany společnosti se většinou účastní minimálně dva zaměstnanci, personalista a nadřízený obsazované pozice. Nicméně tento počet dvou zástupců ze strany zaměstnavatele je brán jako minimální hranice a ze strany společnosti se může účastnit pochopitelně více aktérů. Obecně platí, že čím více lidí se bude podílet na finálním výběru, tím se snižuje pravděpodobnost udělat chybné rozhodnutí. Výběrové pohovory jsou velmi oblíbené také mezi uchazeči (Achouri, 2011). Svě členění podle počtu účastníků ze strany společnosti nabízí Koubek (2007), který podle tohoto kritéria dělí pohovory na 4 typy.

- **Pohovor 1+1**, který bývá uplatňován zpravidla při obsazování pozice, na kterou nejsou požadovány vysoké kvalifikační nároky a s uchazečem ho obvykle

provádí jeho potenciální budoucí nadřízený. Užitím tohoto typu pohovoru je podpořen předpoklad vytvoření uvolněnější atmosféry.

- **Pohovor před komisí**, jehož výhodou oproti předchozí variantě je větší subjektivita, protože na hodnocení uchazeče se podílí více členů. V této komisi by ideálně měl být zastoupen bezprostřední nadřízený obsazovaného místa, personalista a psycholog. Může se účastnit také vyšší nadřízený, současný držitel daného místa, představitel budoucích spolupracovníků nebo představitel odborů. Tento typ pohovoru je poněkud náročnější, co se týká přípravy, protože každý jeho účastník musí předem znát svoji roli a měl by být obeznámen důkladně s obsazovaným místem.
- V rámci **postupného pohovoru** je zahrnuta kombinace obou dvou předchozích. Při jeho aplikaci se uchazeč postupně setkává během vývěrového řízení se členy komise a to s každým zvlášť. Pro uchazeče je ale tento druh pohovoru časově náročnější a může se stát, že se v jeho průběhu snižuje také spontánnost jeho odpovědí, protože uchazeč postupně může lépe odhadnout, na co se ho budou zástupci druhé strany tázat.
- **Skupinový hromadný pohovor**. Zde se obě dvě strany účastní pohovoru ve větší skupině. Je tedy časově nejméně náročný, ale nezaručuje spolehlivě všestranné posouzení každého uchazeče. Používá se hlavně pro dílčí posouzení některých skutečností.

Podle obsahu a průběhu je možno pohovory rozdělit na nestrukturované, strukturované a polostrukturované. Rozdíl mezi nimi je v přípravě, protože zatímco nestrukturovaný probíhá spontánně, tak strukturovaný musí být předem nachystán. Vhodnější je využívat strukturovanou formu, protože ta zaručuje více validní výsledky a umožňuje provádět lepší srovnání mezi uchazeči. Bývá považován za objektivnější a dává všem kandidátům stejné možnosti se prezentovat. Jeho příprava ale musí být provedena pečlivě a jednotlivé fáze pohovoru od jeho zahájení až po ukončení musí být důkladně naplánovány. Důležité je dodržení časového plánu. Polostrukturovaný pohovor je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného. Existují dvě jeho podoby. V první z nich se vychází z rozdělení pohovoru do dvou částí, z čehož jedna je strukturovaná a v druhé probíhá pohovor volně. V druhé variantě jsou předem stanoveny cíle pohovoru, ke kterým se musí dospět. K samotnému pohovoru je však přistupováno pružně. (Koubek, 2007)

Strukturovaný pohovor by měl být rozfázován do jednotlivých etap, které na sebe navazují. Na začátku je třeba navodit přátelskou a uvolněnou atmosféru, protože za těchto

podmínek je také spolupráce s uchazečem efektivnější a zaměstnavatel se od něj doví snadněji, to co potřebuje (Urban, 2013). Stresové prostředí má smysl navodit jenom tehdy, když zaměstnavatel chce zjistit, jak se uchazeč za těchto okolností zachová. Je vhodné nabídnout uchazeči drobné občerstvení nebo se na příklad zeptat na cestu. Poté dostávají slovo zástupci společnosti, kteří by měli kandidátovi svoji organizaci ještě jednou prezentovat a seznámit uchazeče také podrobněji s právy a povinnostmi pracovního místa, o které má zájem. Pak by měl také uchazeč dostat prostor detailněji představit sám sebe. Zde přicházejí na řadu také doplňující otázky k životopisu kandidáta. Po skončení představení obou dvou stran přichází na řadu hlavní bod pohovoru, kdy se zástupci společnosti snaží formou otázek nebo různých úkolů zjistit o uchazeči informace, které jsou relevantní k obsazované pozici. Zaměřeno by mělo být především na poznání jeho schopností a ověření znalostí, které jsou spolu se zkušenostmi uvedeny v životopise. Důležitým faktem pro společnost je motivace uchazeče a jeho vize do budoucna, co se týče její propojení se společností. Na závěr celého pohovoru by měl ještě uchazeč dostat prostor pro případné otázky na zástupce společnosti. Během celé události platí pro členy výběrové komise pravidlo, chovat se co nejvíce reprezentativně, jak je to ostatně nutné vždy při komunikaci s okolím. Pokud zaměstnanci společnosti neudělají během výběrového řízení na zájemce o zaměstnání dobrý dojem, pak se může stát, že i kandidáti, kteří z celého procesu vyjdou úspěšně, nebudou mít dále o zaměstnání zájem. Větší část pohovoru by měla patřit uchazeči a posuzovatel by měl tedy mluvit co nejméně, aby se o uchazeči dozvěděl co možno nejvíce informací. R. Kociánova doporučuje stanovení tohoto poměru na 80 % projevu uchazeče vůči 20 % projevu tazatele. Minimální hranice pro uchazeče by měla být alespoň 60 %.

Zástupci společnosti, kteří se účastní výběrového pohovoru, by si měli být vědomi, že efektivnější pro získání potřebných informací je pokládat otevřené otázky, které nutí uchazeče, aby mluvil během pohovoru hlavně on. Validita těchto otázek se ještě zvyšuje, pokud se vztahují k určité situaci, ať už uchazečem zažité nebo hypotetické. Hypotetické situace by měly odpovídat pracovní činnosti, která souvisí s prací, o kterou uchazeč jeví zájem. Ideální konstrukce takového dotazu, zahrnuje v tomto pořadí tři komponenty, a to:

1. situace
2. zachování se za této situace, reakce na ní
3. dosažený výsledek, zvládnutí celé situace.

Tento postup zajišťuje vyšší validitu, protože se snaží o propojení teorie s praxí a ukazuje zaměstnavateli, jak uchazeč postupuje při řešení problémů. Větší vypovídací hodnotu než prohlášení o osvojení si určité schopnosti má potvrzení, že uchazeč umí tuto

schopnost aplikovat při řešení reálného problému (Achouri, 2011). Příklad tohoto druhu otázky může vypadat třeba takhle.

„Uveďte situaci, kdy jste byl nucen pracovat v časové tísní. Jak jste se s tím vyrovnal a jaký byl výsledek Vaší činnosti?“

Tento druh otázek je popsán také metodou STAR. Tento název vychází z angličtiny a je kompozici začátečních písmen těchto slov:

- situation
- tasks
- actions
- result.

Tyto pojmy jsou základními stavebními kameny při konstruování dotazu.

Každý posuzovatel by si měl během pohovoru s každým uchazečem dělat poznámky, protože zejména, když se o dané pracovní místo uchází hodně zájemců, tak by bylo obtížné si všechny nabyté dojmy zapamatovat. Užitečné je taky po proběhnutí pohovoru s každým jednotlivým uchazečem udělat si čas, na shrnutí získaných poznatků v rámci týmu. Pokud by k tomu došlo, až po proběhnutí pohovoru s posledním kandidátem, tak by mohlo dojít ke zkreslení konečného hodnocení, protože právě na tohoto uchazeče by byla vztáhnuta největší pozornost, protože vzpomínky na jeho vystupování by byly nejčerstvější (F. Hroník, 1999). Finální výběr by měl proběhnout po absolvování pohovorů se všemi zájemci a porovnáním, který z nich se na obsazované místo hodí ze všech nejvíce. Při sdělování o odmítnutí neúspěšným uchazečům, je třeba s nimi také jednat co nejkorektněji a při udávání příčin nepřijetí do zaměstnání si dávat pozor, aby toto rozhodnutí bylo formulováno tak, aby mohlo být později právně napadeno jako diskriminující. Z tohoto důvodu je třeba si také po absolvování výběrového řízení ponechat také dokumenty, které se týkají jeho průběhu. (M. Armstrong, 2007)

b) Testování uchazečů

Užitím této metody dochází ke snaze odhadnout potenciální budoucí pracovní úspěch uchazeče na základě jeho osobnostních charakteristik, případně testováním jeho již nabytých znalostí a dovedností. Nicméně přesnost této prognózy na základě těchto údajů je velmi těžko

zaručitelná, proto se tato metoda využívá především jako doplňková k ostatním. (Němec, Bucman, Šikýř, 2010).

Většina testů pracovní způsobilosti uchazeče patří do kategorie psychologických, nicméně používají se i odborné testy, které mají za úkol zjistit odborné znalosti, které jsou vyžadovány pro vykonávanou práci. Pokud se kandidát uchází například o místo manažera ve stavební firmě, pak se ho může posuzovatel z výběrové komise optat na jeho vědomosti z oblasti stavebnictví, ekonomie nebo bude muset prokázat, že ovládá aspoň jeden cizí jazyk. Tyto odborné testy se obvykle uplatňují při obsazování pozic, pro které je třeba vyšší stupeň kvalifikace. Na dělnická místa se používají opravdu jen zřídka. Aplikace těchto testů se nemusí odbývat vždy pouze v teoretické rovině, ale může být podložena také praktickým úkolem (F. Hroník, 1999).

Naproti tomu psychologické testy bývají využívány za účelem předpovědi budoucích pracovních úspěchů kandidáta, na základě jeho osobnosti a jeho psychických vlastností. Kvalita těchto testů je zaručena těmito kritérii:

- validita
- reliabilita
- objektivita.

Validita již byla v této práci definována. Reliabilita zajišťuje opakovatelnost stejných výsledků při užití stejného testu u téhož uchazeče po uplynutí určitého časového intervalu. Má také za úkol zaručit, že jednotlivé verze testu měří stejné vlastnosti. Na škále od 0 do 1 začíná uspokojivá hodnota reliability od 0,7. Objektivitou se rozumí nezaujatost hodnotitelů testů vůči osobám, které je absolvují. (Achouri, 2011)

Psychologické testy se dají rozdělit do dvou skupin a to na výkonové testy a testy osobnosti. Výkonové počítají s tím, že správné odpovědi jsou předem určeny. Do této kategorie spadají na příklad testy inteligence nebo dalších psychických funkcí, jako je třeba paměť nebo kreativita. Oproti tomu testy osobnosti se zabývají personálními charakteristikami každého člověka. Následuje výčet forem těchto testů.

- Dotazníky - Ty mají takovou formu, že nabízejí respondentům škálu odpovědí, na které mohou vyjádřit svůj souhlas s určitým tvrzením.
- Objektivní testy osobnosti - Jsou podobné výkonovým testům s tím rozdílem, že se zde zkoumají osobnostní vlastnosti. Zde patří na příklad různé psychofyzilogické testy, testy vytrvalosti či volní regulace.

- Projektivní testy - V jejich rámci je těžké pro respondenta, odhadnout, co je vlastně předmětem zkoumání a mít tedy požadovanou odpověď plně pod kontrolou. Jsou vysoce komplexní a zkoumají dynamické charakteristické osobnosti, mezi které náleží mezilidské vztahy, reakce na stresový podnět, emoce názory a další.
- Posuzovací stupnice - Slouží k zaznamenání úsudku hodnotitele na určité škále. Mohou být sebesposuzovací a objektivní (F. Hroník, 1999).

Je těžké určit, které osobnostní charakteristiky hodnotit jako ideální, protože každá pracovní pozice vyžaduje odlišné typy lidí. Platí ale, že zaměstnavatel má tendenci vyhledávat inteligentní pracovníky s vysokou sebedůvěrou, kteří jsou pro výkon zaměstnání dostatečně motivováni. Je třeba vzít také v potaz, že zaměstnanec uspokojuje, když jim pracovní činnost umožňuje rozvoj jejich osobnosti. V poslední době se objevuje trend popisující tzv. Big Five“ charakteristik, které poskytují uchazeči úspěšnou prognózu jeho pracovního života. Do této skupiny patří:

- extroverze
- emoční stabilita
- snášenlivost
- svědomitost
- otevřenost k novým zkušenostem (Achouri, 2011).

Yves Frederic Livian a Lenka Pražská uvádějí ve své knize řízení lidských zdrojů v Evropě 4 zásady, na které je třeba dbát při provádění psychologického testu.

1. Výběr testu by měl odpovídat těm charakteristikám, které jsou potřebné ověřit. Neexistuje žádný test, který je test, který je univerzální pro všechny profese.
2. Při výběru testu je nutné vzít v úvahu, také podmínky prostředí, ve kterém bude probíhat. Ne každý test je přijat všemi uchazeči a každý druh je spojen s jinými finančními náklady.
3. Každý kandidát má právo dozvědět se výsledek testu, který absolvoval. Má také nárok na nahlédnutí do komentářů, které se k němu vztahují.
4. Analýzu a interpretaci výsledků testů by měl provádět psycholog, který má kvalifikaci v tomto oboru. (Livian, Pražská, 1997)

c) Grafologie

Tato technologie patří mezi hodně diskutované a rozhodně by měla být používána pouze jako doplňková k jiným metodám. Její smysl spočívá v odhadnutí osobnostních charakteristik

uchazeče na základě jeho rukopisu. Tyto osobnostní charakteristiky poté slouží jako základ při prognózování budoucího pracovního úspěchu. Tento postup nebývá ale často aplikován, využívá ho pouze malé procento zaměstnavatelů. Na příklad ve Velké Británii jen 0,5-1 %. (M. Armstrong, 2007).

R. Kociánová (2010) uvádí jako nevýhodu grafologie fakt, že více grafologů dochází při analýze jednoho rukopisu k rozdílným výsledkům. Pro aplikaci této metody je také nutná účast specializovaného grafologa.

Jako předpoklad použití grafologie je požadováno od uchazeče zaslání průvodního dopisu, nebo životopisu napsaných ručně. Tento materiál poté využívá grafolog při odhadování vlastností kandidáta. (Livian, Pražská, 1997)

d) Zkoumání referencí

Smyslem referencí je odhadnout budoucí chování uchazeče na základě zkoumání jeho minulosti. O reference na uchazeče můžou být požádání jak předchozí zaměstnavatelé, tak školy, na kterých studoval. Při získávání referencí o absolventech je třeba upravit skupinu hodnotitelů. Zde jsou pak především dotazování představitelé vzdělávacích institucí nebo společností, u kterých byl kandidát zaměstnán brigádně. (F. Hroník, 2007) Reference by měly být vystavovány pouze se souhlasem osoby, na kterou se vztahují. Pokud je uchazeč ještě zaměstnán u jiné společnosti, tak není dovoleno shánět u ní reference bez jeho svolení.

Jako slabá stránka referencí je požadována skutečnost, že velmi často neodpovídají realitě, protože zaměstnavatelé, pro které uchazeč v minulosti pracoval, mívají většinou tendenci nebránit mu v dalším profesním životě a v referencích bývají shovívaví. Aby se zabránilo tomuto zkreslení, je dobré nechat si vystavit reference na danou osobu od více zaměstnavatelů. Důležité je, aby je sestavovali lidé, kteří se navzájem neznají. Následná podobnost těchto hodnocení zvyšuje jejich věrohodnost. (F. Hroník, 2007) Další nevýhodou může být případná zaujatost předchozího zaměstnavatele, zejména tehdy, pokud rozchod s organizací neproběhl v dobrém.

Dnes se lze častěji setkat s psanou formou referencí, i když při telefonickém rozhovoru bývají lidé většinou upřímnější. Není vhodné požadovat po předešlém zaměstnavateli přehnané množství informací o průběhu zaměstnání uchazeče, protože aby byly tyto informace smysluplné, tak by musela být obsazovaná pracovní pozice identická s místem, které uchazeč zastával v předešlém zaměstnání. Pro hodnotitele je také časově náročné vypracovávat složité posudky o svých bývalých zaměstnancích. (M. Armstrong, 2007) Jako

vhodná varianta žádosti o podání reference může sloužit standardní formulář s otázkami typu uvedených v následujícím seznamu.

1. Na jaké pracovní pozici u vás kandidát XY pracoval?
2. Jak dlouho byl v pracovním poměru ve vaší společnosti?
3. Jaký byl důvod odchodu kandidát XY z vaší společnosti?
4. Jaké byly jeho hlavní odpovědnosti kandidát?
5. Jak jste byl spokojen s výkonem a výsledky kandidát XY?
6. Jaký byl absentismus kandidát XY?
7. Jak vycházel s vámi, s kolegy, s podřízenými, se zákazníky?
8. Jaké měl kandidát XY přednosti a naopak, v čem by se měl podle vás ještě rozvíjet?

e) Assessment centre

Assessment centre platí za velmi spolehlivou metodu, pomocí které je možno dosáhnout vysoce validních výsledků. Patří ale také mezi ekonomicky i časově nejnáročnější metody. Podstatou assessment centra je pozorování uchazečů při jednání v situacích, simulujících reálnou podobu pracovní činnosti na obsazované pozici. Uchazeči zde jak individuálně tak týmově podstupují různá cvičení, řeší případové situace nebo například podstupují skupinové diskuse s rozdělením rolí i bez rozdělení rolí. Assessment centra bývají často uplatňovány při hledání nového zaměstnance na vedoucí pozice.

V rámci assessment centra bývá hodnocen výkon a chování více uchazečů najednou více pozorovateli. Doporučuje se, aby se assessment centra účastnili jako posuzovatelé nadřízení, kteří jsou v hierarchii nadřízenosti a podřízenosti organizace aspoň dvě pozice nad obsazovanou pozicí. Pokud assessment centre obsahuje také psychologické testy, nebo pokud je nějaká jeho část zaměřena na osobnostní charakteristiky kandidáta, je vhodné pozvat také psychologa. C. Achouri (2011) doporučuje poměr hodnotitelů a uchazečů 1:2. Protože je Assessment centre nákladným prostředkem, mělo by být využito co nejefektivněji a zaměřit se na kompetence, které jsou klíčové pro obsazení dané pozice. Mělo by být koncentrováno také na zjištění schopností uchazeče a ne na jeho znalosti a zkušenosti, protože ty jsou lehčeji a s menší finanční náročností ověřitelné při vyhodnocování životopisů a referencí nebo při pohovorech. Skladba úkolů, které budou uchazeči v rámci assessment centra absolvovat, by měla být sestavována na základě zkoumaných kompetencí.

Assessment centre je složitým procesem a musí být dopředu pečlivě naplánováno. Jako výchozí bod slouží vždy popis pracovního místa, ze kterého se vychází při vymýšlení

jednotlivých úkolů. Z těch se poté tvoří celkový program assessment centra, důležité je stanovit jeho časový plán a určit, kteří zástupci společnosti se ho budou účastnit a jestli je potřeba povolat také externího psychologa, pokud ten není členem společnosti. Assessment centra by měl mít na starost personalista. Všichni zaměstnanci, kteří budou zahrnuti do procesu, musí absolvovat školení, které je seznámí s celkovým průběhem assessment centra. Zde již musí každý přesně vědět, jaké jsou jeho úkoly. Na závěr se uskutečňuje konference všech pozorovatelů, kteří se musí shodnout na finálním posouzení každého uchazeče. Tuto konferenci by měl moderovat zaměstnanec personálního oddělení. I když nemusí dojít okamžitě k závěru o přijetí či odmítnutí kandidáta, tak by měla následovat všem uchazečům aspoň krátká zpětná vazba, která je seznámí s tím, co hodnotitele v průběhu vykonávání jednotlivých cvičení vypožadovali (Achouri, 2011).

f) Lékařská prohlídka

Absolvování lékařské prohlídky není vždy nutností při ucházení se o zaměstnání. Existují ale pracovní místa, pro která je nutnost lékařské prohlídky stanovena předpisy. Typickým příkladem zaměstnání, při jejichž výkonu musí mít zaměstnanci úspěšně absolvovanou lékařskou prohlídku je oblast potravinářství, protože při zanedbání této skutečnosti by mohlo dojít o ohrožení zdraví jiných lidí. Také osoby vykonávající povolání, jejichž pracovní náplní jsou takové činnosti, které by mohly mít negativní dopad na zdravotní stav pracovníka, musí podstoupit lékařskou prohlídku. (Kocianová, 2010)

3.4 Závěrečný výběr osob a feedback po výběrovém řízení

Po proběhnutí výběrového řízení se všemi uchazeči nastává situace, kdy je nutno učinit u každého rozhodnutí o přijetí či nepřijetí do zaměstnání. Je vhodné si uchazeče, na základě jejich výkonu při výběrovém řízení rozdělit do 3 skupin podle toho jak se hodí na obsazovanou pozici.

1. **„Vítězná skupina“** je tvořena osobami, splňujícími všechny základní požadavky.
2. **Skupina „potenciálních vítězů“**, která je tvořena uchazeči, u nichž jsou některé předpoklady sporné. Členové této skupiny přicházejí pro přijetí v úvahu jen podmíněně.
3. **Skupina „poražených“** se skládá z uchazečů, kteří jsou pro danou pozici nepřijatelní.

Na tomto rozčlenění uchazečů by se měli podílet všichni členové výběrové komise. Při příliš četném zastoupení uchazečů v první skupině přichází v úvahu možnost absolvovat s každým ještě další kratší pohovor například s výše postaveným manažerem nebo s vybraným panelem osob. Uskutečnění dalšího kola je častým jevem také při obsazování řídících a jiných významných pozic. U těch nejvýznamnějších dochází často k situaci, kdy uchazeči musí absolvovat více kol, během kterých se jejich počet neustále snižuje, a na konci výběrového řízení absolvují dva nejvhodnější kandidáti závěrečný rozhovor s vedoucím organizace. Po průběhu všech kol výběrového řízení by měla být nejvhodnějšímu kandidátovi ať už písemně nebo ústně učiněna nabídka zaměstnání. Ta by měla obsahovat termín nástupu a souhrn podmínek pracovního poměru. Nabídka zaměstnání by měla být tomuto kandidátovi předložena co nejrychleji. Tím se eliminuje riziko, že si najde mezitím jiné zaměstnání. Rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí by mělo být sděleno všem uchazečům. Těm neúspěšným v co možno nepřijatelnější podobě. (Urban, 2013)

3.5 Diskriminace a výběr a získávání pracovníků

Všem uchazečům disponujícím stejnými kompetencemi by měla být poskytnuta stejná šance na získání pracovního místa. Tato skutečnost je právně zajištěna v zákoníku práce a v antidiskriminačním zákoně. V antidiskriminačním zákoně je uvedeno 10 kritérií, podle kterých by neměla být určitá osoba znevýhodněna ve prospěch jiné osoby:

- rasa
- etnický původ
- národnost
- pohlaví
- sexuální orientace
- věk
- zdravotní postižení
- náboženské vyznání
- víra
- světový názor.

Diskriminace se rozděluje na přímou a nepřímou. Přímou se rozumí jednání, které bezprostředně omezuje některou osobu na základě uvedených kritérií. Do nepřímé spadají takové situace, kdy je třetí osoba znevýhodněna vůči ostatním, na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe, které ale vedou k jejímu omezení z některého

z těchto deseti uvedených důvodů. V oblasti získávání a výběru pracovníků bývá za diskriminaci považována na příklad podobná formulace inzerátu:

„Naše firma hledá IT specialistu, mluvícího anglicky jako mateřským jazykem s dlouholetou praxí v oboru.“

Toto znění inzerátu je právně napadnutelné, protože se v něm nachází prvky jak přímě tak nepřímě diskriminace. Přímo jsou zde diskriminovány ženy, protože je uvedeno, že do společnosti je hledán specialista. Dále zde můžeme vidět nepřímou diskriminaci a to podle etnického původu a věku, protože mladí lidé a osoby nenarozené v anglicky mluvící rodině mají také nižší šanci na získání tohoto zaměstnání.

Jako výjimky, při kterých se nejedná podle zákoníku práce o diskriminaci, i když dochází k znevýhodnění určitých osob na základě výše uvedených důvodů, jsou považována taková opatření, která mají za úkol zabránit znevýhodňování těchto osob na základě těchto příčin. Dále není diskriminací upřednostňování některých kandidátů na základě rozdílů v některé z uvedených položek, pokud je to nezbytně vyžadováno pro pracovní činnost, která je s obsazovanou pracovní pozicí spojena. Proto na příklad ve filmu při obsazování jednotlivých rolí herci, nemůže být považováno za diskriminační, pokud se ucházení o ženské role nebudou moct účastnit muži.

Pokud dojde k situaci, která je v rozporu s antidiskriminačním zákonem, tak má poškozená osoba právo se právně dovolávat nápravy této situace a odstranění jejího následku. Má nárok také na přiměřené zadostiučinění.

3.6 Hodnocení výběrového procesu

Při analýze výběrového řízení je třeba zaměřit se na benefity, které by za ideálního stavu měly být s výběrovým řízením spojeny a ověřit si, jestli se tak děje i v dané společnosti. Následky kvalitního výběrového řízení jsou:

- optimální míra fluktuace
- zvýšení výkonnosti společnosti nebo její části
- relativní snížení nákladů na pracovní sílu (zvýšené náklady na výběrové řízení se promítnou později ve vyšším pracovním výkonu ze strany zaměstnanců).

Aby se zabránilo velké fluktuaci z důvodu vzniklých chyb při výběrovém řízení, tak je třeba si analyzovat každý odchod zaměstnance, který opustí společnost během svého prvního pracovního roku. Následující důvody odchodu jsou znakem chyby již při výběrovém řízení,

a jestli hodně odcházejících zaměstnanců uvádí, jako důvod své výpovědi některý z nich, tak je třeba se zamyslet nad změnou procesu výběru zaměstnanců:

- nízká kompatibilita vybraného zaměstnance s charakterem práce
- nízké kompatibilita vybraného zaměstnance s firemní kulturou
- nevhodná osobnostní struktura vybraného zaměstnance. (Hroník, 2007)

4 Charakteristika organizace

Protože si společnost přála zůstat v anonymitě, tak není v bakalářské práci zmíněno její jméno. V rámci České republiky vystupuje pod právní formou s.r.o. a má zde dlouholetou tradici. Jedná o jednu z největších společností působících v oblasti elektrotechniky na území České republiky. Její sídlo se nachází v Praze.

4.1 Historie

Společnost, registrována na území České republiky jako s.r.o., je součástí globálního koncernu působícího v oblasti elektrotechniky, který vznikl v roce 1847 v německém Berlíně. Tehdy byla produkce společnosti, která je nyní globálním koncernem, zaměřena především na výrobu telegrafů. Působení společností se tehdy vztahovalo pouze na německý trh. V brzké době však vzniká první zahraniční pobočka a to konkrétně v Rusku. První rozšíření produkce na mimoevropský trh se uskutečňuje v roce 1870, kdy vzniká telegrafní linka mezi Indií a Evropou. Nyní v sedmdesátých letech 19. století, již produkce společnosti není zaměřena pouze na produkci telegrafů, ale je orientována komplexně na oblast elektrotechniky. Společnost v tuto dobu již patří mezi globálně známé společnosti. Na konci 19. století dochází k dalším aktivitám v Berlíně, kde je zaměstnanci společnosti zřízena lokální infrastruktura a pro zaměstnance společnosti se zde zakládají také byty. Poté na začátku 20. století se společnost postupně rozvíjí a expanduje dále na mezinárodním trhu. Mezi významné zakázky, které společnost obdržela, je zajištění elektrifikace v Irsku. Rok 1932 znamená expanzi také na trh s elektronickými přístroji v oblasti zdravotnictví. První problémy vznikají se začátkem druhé světové války, během níž dochází stejně jako u ostatních velkých německých firem k nedostatku pracovních sil. Během války jsou postupně stále více zaměstnávání pracovníci z ostatních evropských zemí, které německá armáda obsadila. Další z problémů, které nastávají pro společnost během války, je zničení značného množství jejich budov a dalších zařízení. Po válce se díky politické situaci přesunuje sídlo z Berlína do Mnichova. Berlín zůstává jako druhé sídlo společnosti. Na začátku 50. let dochází k znovuoživení mezinárodního obchodu. Zaměstnanci společnosti plní významné zakázky například z Indie, Egypta nebo Argentiny. Roku 1966 se společnost mění na akciovou společnost a během následujících let se dále rozvíjí aktivita společnosti na globálním trhu. Roku 2001 se začínají její akcie prodávat na newyorské burze.

Na českém území mají aktivity tohoto globálního koncernu také dlouholetou tradici. První zastoupení zde bylo otevřeno v Praze a v Brně roku 1890. Na přelomu 18. a 19. století

byl v Praze a Olomouci vybudován tramvajový provoz a v Ostravě elektrifikována parní dráha. Kromě těchto aktivit, dostala společnost také zakázku na postavení několika městských elektráren. Po vzniku Československa zde vzniklo velké množství velkých závodů. Tyto závody i zastoupení byly po konci druhé světové války znárodněny. Původnímu majiteli se vrátily roku 1990 a v rámci České republiky vznikla poté skupina sdružující řadu obchodních a servisních firem a výrobních závodů.

4.2 Současnost

Nyní je to již 125 let, co je společnost součástí českého trhu. Celkem je ve společnosti zaměstnáno na území České republiky kolem 9 200 lidí, což ji zde řadí mezi největší zaměstnavatele. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném městským soudem v Praze. Klienty má jak ze soukromého, tak ze státního sektoru. Její produkce zaměřena hlavně na následující oblasti:

- energetika
- zdravotnictví
- průmyslová infrastruktura
- veřejná infrastruktura
- informační technologie.

Reprezentace společnosti navenek je také na patřičné úrovni. Klíčovým principem firemní kultury je přispívat k trvale udržitelnému rozvoji. Společnost je v čele vývoje produktů šetrných k životnímu prostředí. Svým příkladem se snaží také zvyšovat transparentnost a etickou úroveň českého podnikatelského prostředí. Účastní se také mnohá různých charitativních projektů. Mezi další aktivity spojené s okolním světem patří podpora zvyšování vzdělanosti, kultury a sportu.

Společnost získala za dobu svého působení již velké množství různých ocenění. Pravidelně sbírá ceny při vyhlašování exportéra a zaměstnavatele roku, což jsou velice prestižní soutěže. V minulosti již byla vyznamenána například také za nejlepší dlouhodobou strategii v interní komunikaci, byla zahrnuta Českou studentskou unií mezi top zaměstnavatele nebo obdržela první místo v soutěži Best finance team a v roce 2009 získala Evropskou cenu pro energetické služby.

4.3 Ostravská pobočka

V Ostravě se nachází pobočka sdílených služeb, která má nyní přes 600 zaměstnanců. Specializuje se na poskytování služeb v oblasti účetnictví, administrativy lidských zdrojů a nákupu nepřímého materiálu.

Zaměstnanci HR oddělení v Ostravě mají na starost personální administrativu nejen za své zaměstnance, ale také za jeden rakouský tým. Musí také uchovávat data svých zaměstnanců pro kontrolní orgány. Pod HR oddělení spadá také oblast náboru zaměstnanců pro Ostravu. Za nábor nových zaměstnanců je odpovědný jeden personální pracovník.

5 Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bakalářské práce bude vysvětleno, jak vypadají v organizaci systémy získávání a výběru zaměstnanců. Informace, na základě kterých byla tato kapitola psána, byly získány na základě strukturovaného rozhovoru s zaměstnankyní HR oddělení a na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Proces získávání a výběru zaměstnanců je zde rozebrán od zjištění potřeby obsazení pozice novým zaměstnancem až po podepsání smlouvy s nejvhodnějším uchazečem pro tuto pozici. Výsledky dotazníkového šetření jsou rozebrány na konci kapitoly. Otázky, které byly pokládány zaměstnankyní HR oddělení i dotazník jsou k dispozici v přílohách k této práci jako příloha č.4 respektive č.1.

5.1 Vypsání výběrového řízení

Výpis každého výběrového řízení se uskutečňuje na popud teamleaderů, kteří v případě potřeby získání nového zaměstnance do týmu kontaktují service-line manažera a v případě dohody s ním žádají oficiálně o výpis výběrového řízení. Tuto žádost poté vyřizuje náborový pracovník pro danou oblast, zde pro Ostravsko.

5.2 Definování požadavků na pracovní místo

Profily pracovních pozic, ve kterých je obsažen popis každé pracovní pozice a požadavky na ni, jsou vytvářeny interně. Konkrétně je vystavují zaměstnanci HR oddělení v Praze.

Tyto dokumenty jsou interně k dispozici v rámci intranetové sítě společnosti. Interním zaměstnancům slouží tyto profily pracovních pozic v případě, kdy chtějí povýšit nebo pouze změnit svou pracovní pozici, aby se dozvěděli, co se od nich případně bude očekávat. Z profilů pracovních pozic se vychází také při tvorbě inzerátů.

5.3 Přilákání uchazečů

Společnost je na trhu práce vnímána jako velice prestižní zaměstnavatel u něhož se mnoho zájemců o práci samo snaží získat zaměstnání. Tento fakt je zapříčiněn tím, že společnost má dlouhodobou tradici a má zastoupení takřka na celém světě. Společnost jako zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům dobré ohodnocení se spoustou benefitů a také možnost kariérního růstu.

Zaměstnanci společnosti také aktivně spolupracují s budoucími potenciálními uchazeči a běžně jsou zde nabízeny studentům brigády v oblasti účetnictví a nákupu na poloviční

úvazek. Díky zkrácenému úvazku se studenti mohou věnovat i škole. Studentům jsou zde často nabízeny i praxe. V nedávné době zde absolvovali praxi i studenti ze zahraničí, konkrétně z Německa. Personální pracovníci také často pořádají exkurze pro střední školy, převážně tpro ty , kde se vyučuje němčina a během nich prezentují společnost a práci v ní.

K aktivitám, které mají přilákat uchazeče, patří také prezentace společnosti na pracovních veletrzích. Zaměstnanci společnosti se účastní 6 velkých veletrhů za rok. Mezi nejvýznamnější patří Kariéra plus v Ostravě. Podobné akce probíhají nejen v Ostravě, ale v celém Moravskoslezském kraji. Po Ostravě se zaměstnanci společnosti zaměřili v poslední době také na Opavu, která patří rovněž mezi univerzitní města.

5.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Náborový pracovník se v případě potřeby získání nového zaměstnance obrací jak na vnitřní, tak na vnější zdroje.

I. Vnitřní zdroje.

Výhodou vnitřních zdrojů je již nabytá pracovní zkušenost zaměstnance, který poté má menší problém s adaptací na novém pracovním místě. Pro zaměstnavatele je zase kladem skutečnost, že zaměstnance již zná a ví, co od něho očekávat, a jestli se na nově vypsanou pracovní pozici svými kompetencemi hodí.

Ve společnosti se při hledání vhodného zaměstnance z vnitřních zdrojů využívá obesílání nabídky zaměstnání zaměstnancům na jejich firemní email. Zaměstnanci si mohou najít volné pracovní pozice s jejich popisem a požadavky na ně také na intranetu.

II. Vnější zdroje

Na externím trhu práce se využívá především inzerce, která probíhá na internetu a někdy také v rozhlase. Další často uplatňovanou metodou jsou doporučení od stávajících zaměstnanců. V některých případech dochází také ke spolupráci společnosti s personální agenturou. Všechny tyto metody budou nyní v této podkapitole podrobněji rozebrány.

Inzerování

Inzerce je ve společnosti nejčastěji využívaným způsobem při oslovování potenciálních uchazečů z externího pracovního trhu. Každý inzerát vychází z profilu pracovní pozice a za jeho obsah odpovídá náborový pracovník. Ten jej poté také publikuje a má na starost také kontrolu a aktuálnost publikovaných inzerátů. Inzeruje se na internetu a výjimečně také

v rozhlase. V rozhlase se jedná spíše ale o kampaň, prostřednictvím které se snaží zaměstnanci společnosti, informovat veřejnost o volných místech ve společnosti a také o charakteristice těchto volných míst. Na internetu se využívá vlastních oficiálních webových stránek a také portálu www.jobs.cz, na kterém bývá celorepublikově informováno o volných pracovních místech. Na oficiálních webových stránkách společnosti jsou inzeráty k dispozici nejen v českém jazyce, ale také v německém a anglickém, aby se o zaměstnání mohli přihlásit také zahraniční zájemci. Na oficiálních webových stránkách společnosti pro Ostravu jsou uvedeny také aktuálně volné pozice a jejich popis. Inzerát obvykle obsahuje následující položky:

- název společnosti
- logo společnosti
- název pracovní pozice
- náplň práce
- požadavek na vzdělání
- ostatní znalostní požadavky
- dovednostní požadavky
- místo výkonu práce
- kariérní možnosti, které jsou s pracovní pozicí spojeny
- ohodnocení na pracovní pozici (není uvedena přesná částka)
- další benefity spojené s pracovní pozicí
- délka pracovního poměru
- datum možného nástupu
- informace, jak na inzerát zareagovat.

V příloze č. 2 je k dispozici k nahlédnutí inzerát na pozici Junior operativní nákupčí s němčinou, který byl stáhnut z oficiálních webových stránek společnosti.

Pokud se uchazeč rozhodne reagovat okamžitě na inzerát na oficiálních webových stránkách společnosti, tak má možnost tak učinit kliknutím na možnost reagovat, která je u každého inzerátu k dispozici. Tímhle krokem podává elektronickou žádost o zaměstnání. Takhle se mohou o zaměstnání ucházet ale pouze takoví uchazeči, kteří už se na oficiálních webových stránkách společnosti registrovali a mají tam svůj účet. Personální pracovníci společnosti mají takhle přehled o uchazečích, kteří mají o zaměstnání ve společnosti zájem. Všechny údaje, které jsou vyžadovány při vytvoření tohoto účtu, slouží pouze zaměstnancům

společnosti a to pouze pro účely související s žádostí o zaměstnání. Zaměstnanci společnost se k tomu zavazují v prohlášení o ochraně osobních dat. Na oficiálních webových stránkách společnosti má čtenář inzerátu také možnost doporučit inzerát svému známému, o kterém si myslí, že by měl o danou pozici zájem, přes interaktivní pole doporučit známému. Ten poté dostane email se zněním daného inzerátu. Na portálu www.jobs.cz je uvedeno, koho je třeba kontaktovat při zájmu o zaměstnání.

Doporučení stávajícím zaměstnancem společnosti

Hodně současných zaměstnanců se dozvědělo o možnosti práce ve společnosti od svých známých, kteří jim jako zaměstnanci společnosti doporučovali danou pracovní pozici. Pro doporučení uchazečů mají personální pracovníci organizace program s názvem referral program. Všichni doporučení uchazeči absolvují stejné výběrové řízení jako všichni ostatní zájemci o práci.

Zaměstnanci, kteří doporučí vhodného kandidáta, který absolvuje úspěšně zkušební dobu, jsou za toto doporučení odměněni. Mohou si vybrat, zda se toto doporučení promítne do mzdy nebo do kafeterie.

Spolupráce s personálními agenturami

Tato možnost nebývá využívána často. Dochází k ní pouze v případech, pokud se nepovede nalézt vhodného uchazeče jinou metodou. Uplatňuje se také při hledání řídicích nebo vysoce odborných pozic. Typickým příkladem pro spolupráci s personální agenturou je obsazování pozice service line manažera. Při hledání uchazeče na pozice, které nejsou řídicí, dochází ke spolupráci s personální agenturou jen v případech, když je na trhu práce málo kandidátů, kteří splňují kompetenční požadavky pro vybranou pozici. Typická může být situace, kdy je potřeba sehnat nového zaměstnance, který plynne ovládá některý z cizích jazyků, které nepatří mezi světové. V minulosti takhle zaměstnanci společnosti spolupracovali s personálními agenturami například při hledání uchazeče pro pozice, na kterých je nutné ovládat jazyky jako chorvatština, slovinština nebo maďarština.

Spolupráce s úřadem práce

Ke spolupráci s úřady práce nedochází, protože zpravidla není možno na úřadu práce sehnat uchazeče splňující požadavky pro pozice, které jsou ve společnosti nabízeny.

5.4 Fáze předvýběru

Tato fáze, tedy filtrování všech uchazečů, kteří se přihlásili na volné pracovní místo, je prováděna za účelem vybrání těch nejvhodnějších uchazečů, kteří budou poté přizváni k další fázi výběrového řízení. Ve společnosti tuto preselekcii provádí náborový pracovník na základě dokumentů zaslaných uchazečem. Mezi dokumenty, které jsou po každém uchazeči vyžadovány patří:

- životopis
- motivační dopis.

Životopis si může každý uchazeč napsat podle svého uvážení. Od zaměstnanců HR oddělení společnosti není požadována žádná pevně stanovená forma. Pro některé pozice je požadován životopis nejen v českém, ale také v cizím jazyce. Motivační dopis není pro každou pozici povinný. Další dokumenty, jako je doklad o dosaženém vzdělání jsou odevzdávány až v den nástupu.

Po přezkoumání životopisů a případném vyřazení některých uchazečů, u kterých je patrné již na základě životopisu, že nesplňují požadavky na vybranou pozici, dochází s každým uchazečem k telefonickému rozhovoru. Ten provádí personální pracovník, konkrétně vždycky náborový pracovník. Jeho účelem je ověření údajů uvedených v životopise a pokud je pro vybranou pozici požadována znalost některého cizího jazyka, tak je i ta otestována v rámci tohoto telefonického interview.

Po absolvování telefonického rozhovoru jsou životopisy zasílány teamleaderovi, v jehož týmu je pozice, o kterou má uchazeč zájem, aby se i ten seznámil s případnými kandidáty. Může se stát, že pokud náborový pracovník na základě životopisu i následného telefonického rozhovoru neshledá u žádného uchazeče, že nesplňuje požadavky na vybranou pozici, tak budou všichni uchazeči připuštěni k výběrovému řízení. Primárním cílem této preselektce je vyřadit zde ty zájemce o zaměstnání, jejichž kompetence očividně nejsou dostačující pro splnění požadavků spojených s danou pozicí.

Za komunikaci s uchazeči během předvýběru je odpovědný náborový pracovník. Pokud některý z uchazečů byl shledán jako nevhodný pro vybranou pozici, tak je mu alespoň poděkováno za zájem, který projevil. Ostatní uchazeče pozve náborový pracovník na základě domluvy s teamleaderem k výběrovému řízení.

5.5 Výběrová fáze

V této podkapitole bude rozebrán proces výběru z uchazečů, kteří úspěšně prošli předvýběrem. Bude zde popsáno, jaké metody se ve společnosti při vybírání zaměstnanců uplatňují a také kdo se na tomto procesu podílí.

5.5.1 Sestavení výběrové komise

Členem výběrové komise bývá náborový pracovník z HR oddělení a vždy také teamleader týmu, jehož součástí je obsazovaná volná pozice. Toto složení je typické pro pohovor, kterým prochází vždy všichni uchazeči. Nyní dochází ve společnosti ke snaze školit teamleadery, aby si pohovor vedli sami bez zásahu personálního pracovníka. Nicméně toto platí jako novodobý trend ve společnosti a většina pohovorů probíhá za aktivní účasti náborového pracovníka. Jestliže ale nastane situace, že ten se nezúčastní pohovoru, tak musí být účastni alespoň dva teamleadery.

Pokud se ve společnosti uplatní metoda assessment centre, tak jsou posuzovateli náborový pracovník, teamleader a přizván může být také některý z business partnerů. Teamleaderů může být ve výběrové komisi i více. Tato metoda se využívá ale jen zřídka. Další metodou, při jejíž aplikaci dochází ke změně počtu a struktury posuzovatelů ve výběrové komisi, jsou testy pro uchazeče. Pokud dojde ve společnosti k rozhodnutí jejich použití, tak se uplatňují testy od externího dodavatele, který je poté sám i vyhodnocuje.

5.5.2 Metody uplatňované ve výběrovém řízení

V této podkapitole budou rozebrány metody, které se ve společnosti uplatňují při výběrovém řízení. Většinou zde probíhá pouze jednokolové výběrové řízení. Pouze když se obsazuje některá z vedoucích nebo odborných pozic, tak dochází k uplatnění více metod. Výběrové řízení absolvuje uchazeč v rámci jednoho dne. Nyní zde budou jednotlivé metody detailněji rozebrány.

a) Výběrový pohovor

Pohovor provádí s uchazečem vždy teamleader buď za účasti jiného z teamleaderů, nebo za přítomnosti náborového pracovníka. Díky účasti minimálně 2 zástupců společnosti na pohovoru by mělo být dosaženo objektivnějšího posouzení uchazeče. Pohovor probíhá vždy v interních prostorech společnosti. Jeho délka je stanovena na půl hodiny až 45 minut. Co se týče jeho struktury tak je rozdělen celkem do šesti fází, které mají následující pořadí:

1. prezentace společnosti
2. sebereprezentace uchazeče

3. ověření schopností uchazeče
4. představení pracovní pozice
5. dotazy od kandidáta
6. informace o zpětné vazbě.

Průběh první fáze má vždy, když je přítomen, na starost náborový pracovník. Tato fáze začíná vzájemným přivítáním se. Měla by se už od začátku nastolit příjemná atmosféra. Poté představí náborový pracovník uchazeče teamleaderovi. Náborový pracovník v následujícím kroku prezentuje uchazeči také celou společnost. Může tak učinit například přes program power point. Představení společnosti nebývá dlouhé a obsahuje pouze základní informace o ní. Kromě samotné společnosti je nutné uchazeče seznámit také s pracovními podmínkami v rámci společnosti. Na konci této fáze náborový pracovník ještě oznámí všem aktérům pohovoru jeho průběh.

Ve druhé fázi dostává prostor zejména uchazeč, který má za úkol představit sám sebe a svou prozatímní kariéru. Má možnost zde vyzdvihnout své silné stránky a nastínit v čem by byl pro zaměstnavatele přínosem. Teamleader v této fázi může dávat uchazeči doplňující otázky k jeho životopisu nebo se uchazeče zeptat, čeho chce ve společnosti dosáhnout nebo na cokoliv jiného. Prostor na otázky teamleadera směrem k uchazeči není omezen.

V další fázi, která je pro výběr zaměstnanců velmi důležitá, dochází k ověření kompetencí uchazeče. Často jsou mu zde zadávány různé drobné úkoly, které musí umět vyřešit. Například na pozici junior účetní s němčinou bývá uchazeč vyzván k tomu, aby prokázal, jak se dokáže vyznat ve smlouvě vyhotovené v německém jazyce nebo je požádán také o simulování telefonického rozhovoru s německým zákazníkem. V přílohách je přiložena jako příloha č.3 ukázka smlouvy, která může být předložena při pohovoru uchazeči, za účelem potvrzení jeho porozumění této smlouvě a jeho dobré orientace v ní. Při obsazování pozice, na níž je potřeba při výkonu práce užívat cizí jazyk, bývá část této fáze výběrového pohovoru vedena v cizím jazyce.

Poté následuje ještě detailnější představení pracovní pozice od teamleadera. Ten uchazeči popíše, co přesně od něj na dané pozici očekává, a jaká bude jeho každodenní náplň práce. Často uchazeči také stručně charakterizuje zbytek týmu, jehož bude součástí.

Další fáze je věnována opět především uchazeči, který dostává prostor položit jak náborovému pracovníkovi, tak teamleaderovi své dotazy.

Na konci pohovoru poté informuje náborový pracovník uchazeče o tom, kdy se bude rozhodovat o jeho přijetí či nepřijetí a do kdy mu bude sdělen výsledek. Náborový pracovník

ještě jednou poděkuje uchazeči, za projevený zájem ve společnosti pracovat a pohovor oficiálně ukončí.

Kromě strukturovanosti se dá pohovor charakterizovat také jako behaviorální. Otázky, které jsou v jeho třetí fázi uchazeči pokládány, jsou často modifikovány podle metody STAR, pomocí které se zjišťuje, jak se uchazeč choval v určité situaci související s pracovním výkonem na obsazované pozici a k jakým dospěl výsledkům. V rámci společnosti jsou pořádána školení, na kterých se teamleadeři učí, jak používat tuto metodu. Co se týče atmosféry na pohovoru, tak ta by měla být vždy pozitivní. Ani teamleadeři ani náborový pracovník se nesnaží o úmyslné vytvoření stresového prostředí. Uchazečům je vždy na začátku pohovoru nabídnuto drobné občerstvení.

Pro posuzovatele je připraven záznamový arch, na který si mohou dělat poznámky o uchazeči. Tento záznamový arch je rozdělen podle jednotlivých kompetencí, které jsou zkoumány. Je čistě na posuzovateli, jestli ho využije nebo jestli si bude dělat poznámky podle svého uvážení.

b) Assessment centre

Tato metoda nebývá často využívána. Na ostravské pobočce ji absolvují obvykle pouze uchazeči o juniorské pozice do operativy nebo bylo AC v minulosti použito v situaci, kdy se ucházelo o zaměstnání velké množství uchazečů. Taková situace nastala například, když bylo potřeba obsadit pozice, na kterých nebyla vyžadována znalost cizího jazyka.

Posuzovatelé do AC jsou vybráni z řad teamleaderů, případně business partnerů. Kromě nich se účastní vždy také náborový pracovník. Samotné AC probíhá vždy v interních prostorech společnosti a bývá absolvováno v rámci jednoho dne. Uchazeči v něm řeší různé modelové situace. Jsou zadávány jak individuální, tak týmové úkoly.

c) Testování uchazečů

K aplikaci této metody také dochází pouze při obsazování vedoucích pozic. Konkrétně bývá uplatňována při výběru service line manažerů nebo teamleaderů. Používají se osobnostní testy, které jsou dodávány od externího dodavatele. Ten je poté také vyhodnocuje a poté zpětně zašle výsledky na HR oddělení.

5.6 Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče

Po absolvování výběrového řízení s každým uchazečem je nutné udělat rozhodnutí o vybrání toho nejvhodnějšího z nich. Na tomto rozhodnutí se podílejí teamleadeři a náborový

pracovník. Hlavní rozhodovací slovo má zde ale teamleader, do jehož týmu má být nový zaměstnanec zapracován. Náborový pracovník mu dává pouze doporučení k jednotlivým kandidátům. Rozhoduje se pouze na základě poznatků o kompetencích uchazeče získaných během procesu výběrového řízení.

5.7 Feedback po výběrovém řízení

Již během výběrového řízení je uchazečům oznámeno, za jak dlouho se dozví výsledek o přijetí či nepřijetí. Tato lhůta závisí na obsazované pozici a také na počtu uchazečů, kteří se o tuto pozici přihlásili. Nicméně vždy je vynaložena snaha ozvat se uchazečům do 14 dnů. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí sděluje uchazečům náborový pracovník. Neúspěšným uchazečům poděkuje za zájem a úspěšným učiní pracovní nabídku a na uchazeči pak záleží, jestli ji přijme nebo ne. Před nástupem do zaměstnání se s novými zaměstnanci podepisuje pracovní smlouva. První tři měsíce absolvují všichni noví zaměstnanci zkušební dobu.

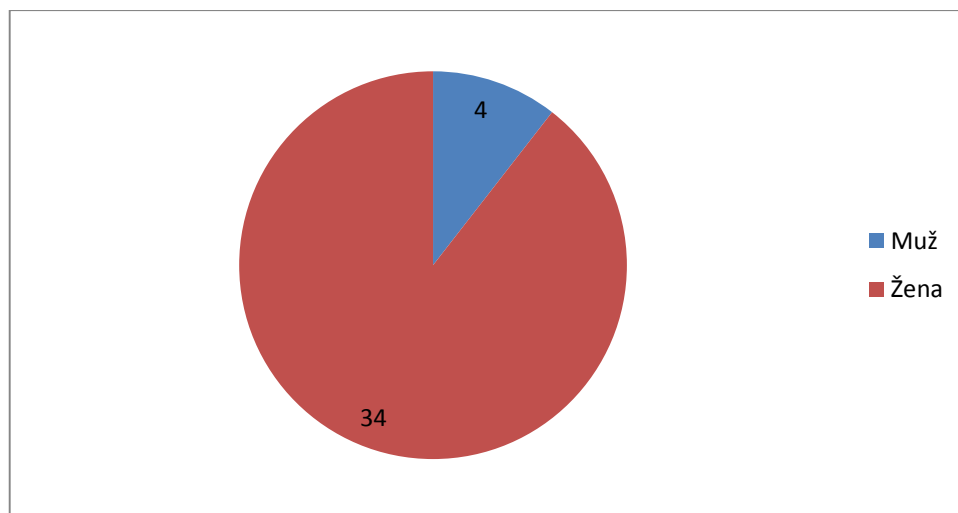
5.8 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti v první polovině měsíce dubna. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku k dispozici jeden týden. Do výběrového souboru byli zařazeni zaměstnanci z oblasti nákupu a účetnictví. Pro zajištění reprezentativity vzorku byli osloveni zaměstnanci všech týmů z této oblasti. Dotazníkového šetření se neúčastnili vedoucí pracovníci. Konkrétně byl dotazník zaslán mezi 20 týmů z oblasti účetnictví a 7 týmů z oblasti nákupu. Dotazník byl nejprve prokonzultován s náborovým pracovníkem společnosti a otestován na několika zaměstnancích. Dotazník obsahuje 16 otázek, z čehož 2 jsou identifikační. 7. otázka v dotazníku má formu baterie, ve které je hodnoceno celkem 5 faktorů. Identifikační otázky jsou umístěny na konci a týkají se pohlaví a věku respondenta. Na dotazník odpovědělo celkem 38 zaměstnanců. Mezi zaměstnance byl dotazník rozeslán ve dvou kolech. Celý dotazník je k dispozici k nahlédnutí mezi přílohami k této práci jako příloha č.1.

Grafy, znázorňující výsledky dotazníkového šetření byly vytvořeny v programu Microsoft Excel. Byly užity jak sloupcové, tak výsečové grafy. Sloupcové byly uplatněny u otázek, u kterých bylo možno vybrat z více možností odpovědi. V následující části této podkapitoly budou interpretovány postupně výsledné odpovědi u jednotlivých otázek. Hodnoty dat znázorňující relativní četnost v procentech byly zaokrouhleny vždy na celá čísla. Tato interpretace začíná identifikačními otázkami, ačkoliv ty byly v dotazníku umístěny až na jeho konci. Důvodem pro toto pořadí je seznámit čtenáře již na začátku se strukturou výběrového souboru.

1. identifikační otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

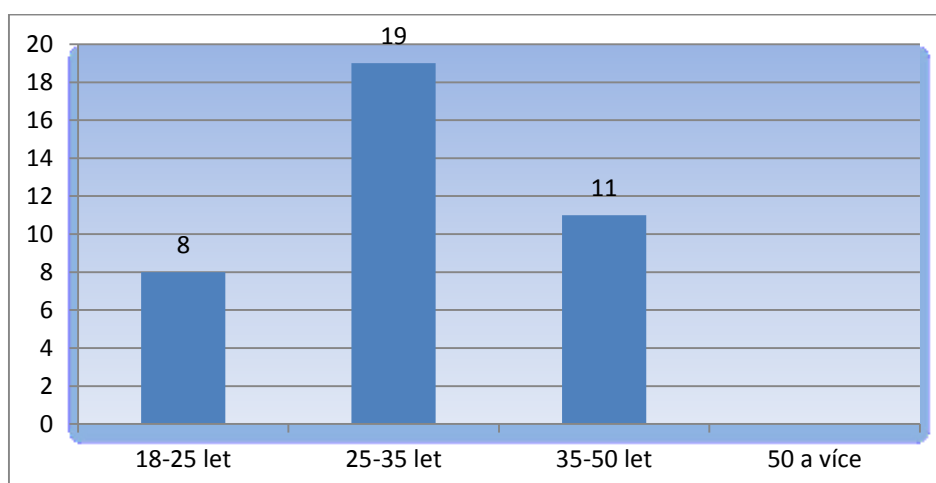
Jak je možno vidět z grafického zpracování odpovědí na tuto otázku, tak, převážnou většinu zaměstnanců ostravské pobočky tvoří ženy. Ve výběrovém souboru tvořili muži pouze 11 %, tedy 4 respondenty. Žen bylo naopak 34 (89 %).



Obr. 5.1 Rozdělení respondentů dle pohlaví

2. identifikační otázka: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Druhá identifikační otázka se týkala věku respondentů. Zde jde vidět, že nejvíce respondentů spadá do věkového intervalu mezi 25-35 lety. Nicméně četné zastoupení měli i starší zaměstnanci a 7 osob, tedy 18 % všech respondentů, bylo mladších 25 let. Do této kategorie patří často středoškoláci nebo také zaměstnanci, kteří vysokou školu studují dálkově při práci. Zaměstnávání dálkových studentů je ve společnosti běžná praxe.

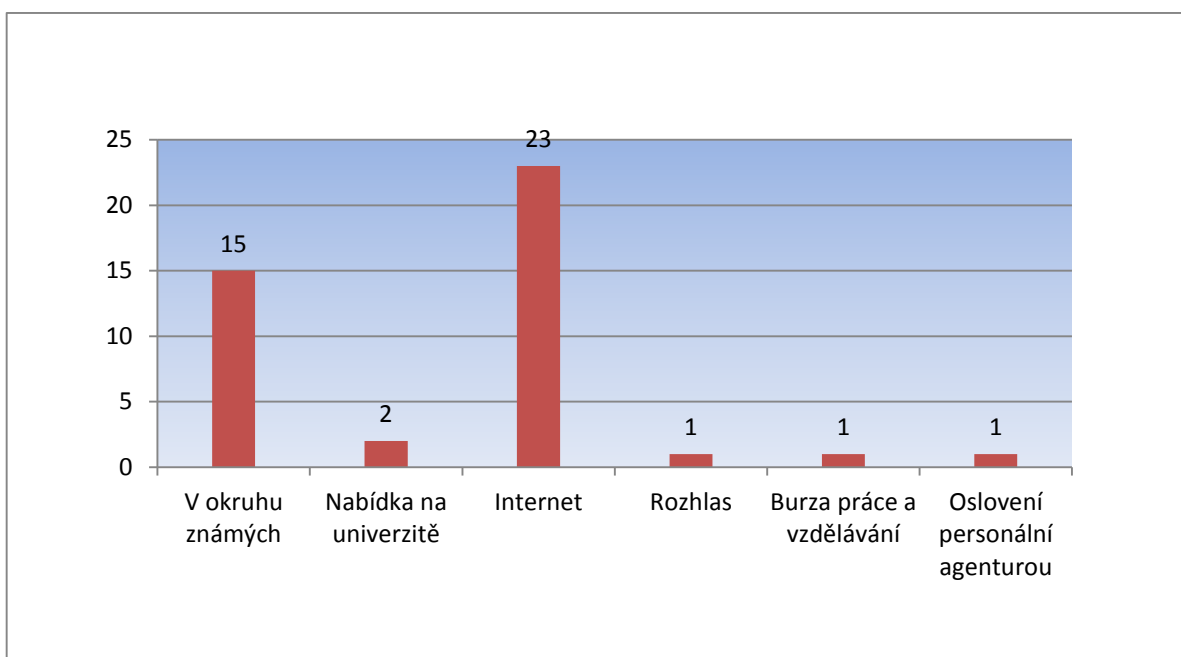


Obr. 5.2 Rozdělení respondentů do věkových kategorií

Další otázky již spadají tematicky do oblasti samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců a postihují oblast od zareagování na nabídku zaměstnání nyní již stávajícím zaměstnancem organizace až po informování o výsledku ze strany zaměstnavatele.

1. otázka: Kde jste se o nabízené práci dozvěděl/a?

Při odpovídání na tuto otázku zvolila většina respondentů pouze jednu z možností, nicméně se našli i takoví, kteří uvedli, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli z více zdrojů najednou. Nejčastějším zdrojem informací byl internet, kde personální pracovníci inzerují. Zde se dozvědělo o práci 23 respondentů, tedy 60 % všech respondentů. V dotazníku byly jako odpovědi nabídnuty i možnosti jako úřad práce nebo inzerce z tisku. Zůstaly však nevyužity. Odpověď jiný zdroj uvedli 4 respondenti, což tvoří 11 % z nich, a konkrétně se jednalo o nabídky zaměstnání publikovány na univerzitách, rozhlas a burzu práce a vzdělávání, která se uskutečnila v Olomouci.

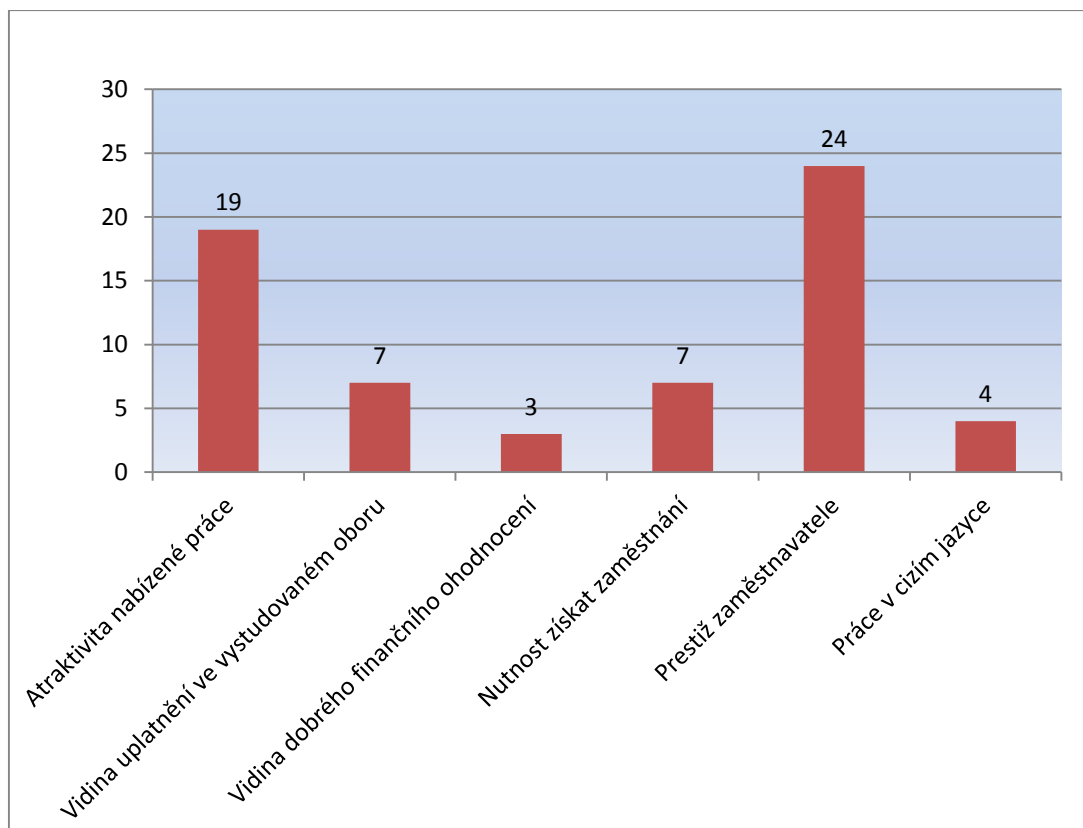


Obr. 5.3 Porovnání zdrojů, ze kterých se zaměstnanci dověděli o nabídce zaměstnání

2. otázka: Co Vás na nabídce zaměstnání od této společnosti oslovilo? Z jakého důvodu jste se rozhodl na ni zareagovat?

Tahle otázka patřila také mezi otázky s vícenásobnými odpověďmi. Jako nejčastější důvod pro zareagování na pracovní nabídku uvedlo 24 respondentů (63 %) prestiž zaměstnavatele. Další velice často se vyskytující důvod byla atraktivita práce. Tuhle možnost zvolila přesně polovina dotázaných zaměstnanců. Jen 3 osoby, tedy 8 % všech respondentů, odpověděly, že

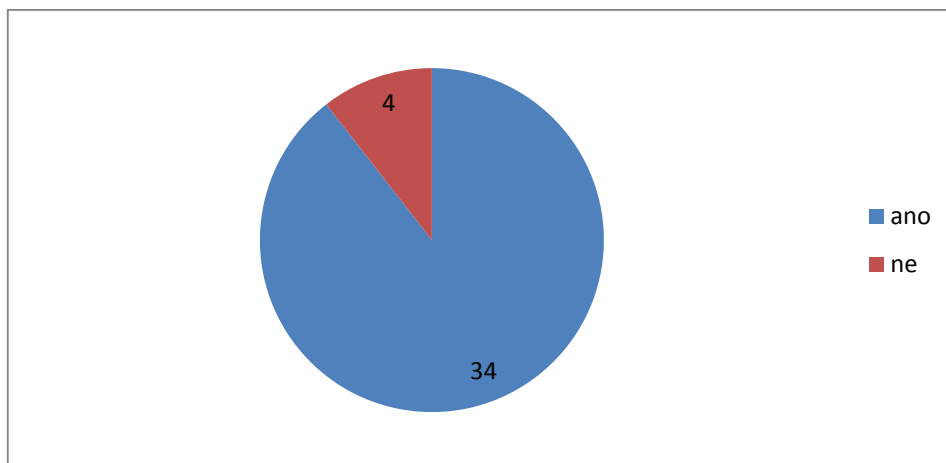
stěžejním kritériem pro ucházení se o zaměstnání byla vidina dobrého finančního ohodnocení. Sedmkrát byla zaznamenána odpověď vidina uplatnění ve vystudovaném oboru a nutnost získat zaměstnání. Respondenti měli možnost uvést také jiný důvod, proč zareagovali na nabídku zaměstnání. Využili ji celkem 4 a všichni uvedli jako důvod, že je láká práce, ve které budou každodenně užívat cizí jazyk. Tyto 4 osoby tvoří 11 % všech respondentů.



Obr. 5.4 Faktory, které přiměly vybrané zaměstnance k reakci na nabídku zaměstnání

3. otázka: Poskytl Vám zdroj, ze kterého jste se o nabídce zaměstnání dozvěděl, postačující informace o pracovní pozici?

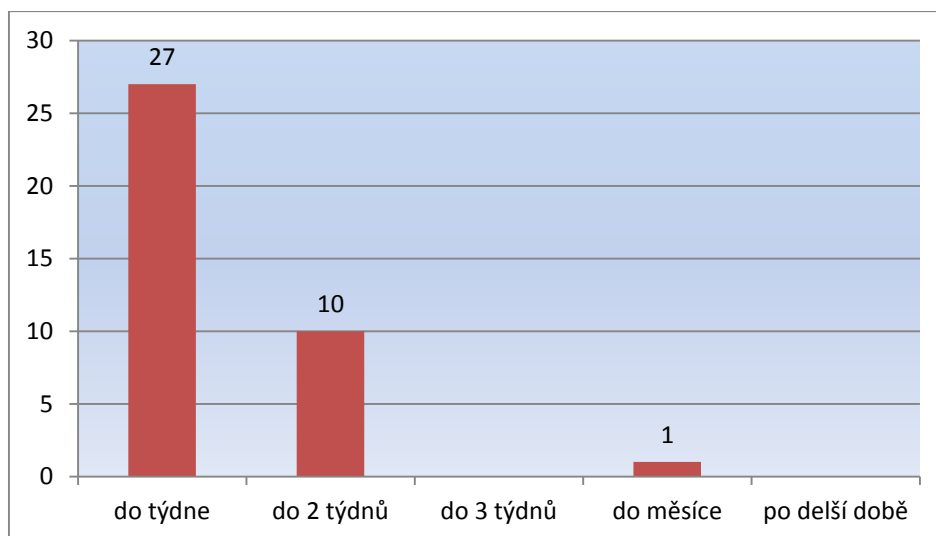
Na tuto otázku odpověděla drtivá většina dotázaných kladně, konkrétně 34 což tvoří 89 % všech respondentů. Zbylé osoby, které se vyjádřily záporně, uvedly jako důvod pro toto své tvrzení příliš stručný a obecný popis pracovní pozice. Tito 4 respondenti označili v odpovědi na první otázku jako zdroj, ze kterého se dozvěděli o pracovní nabídce, inzerci v rozhlasu, inzerát na internetu a dvakrát informování se od jiného zaměstnance.



Obr. 5.5 Vnímání dostatečného popisu nabízené práce uchazečem

4. otázka: Za jak dlouho po Vašem zareagování na pracovní nabídku se Vám ozvali zástupci společnosti?

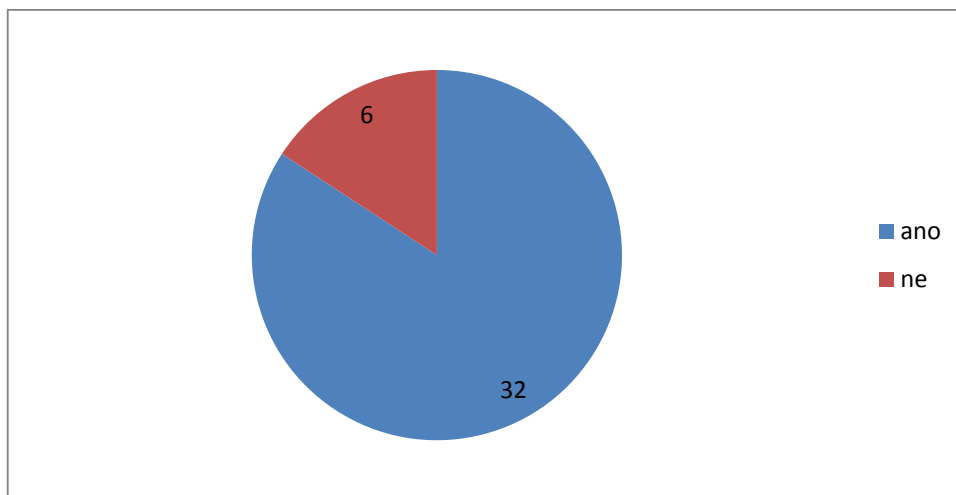
Z grafu lze vidět, že náborový pracovník se snaží odpovídat zájemcům o zaměstnání rychle. 27 osob, tedy 71 % všech respondentů, odpovědělo, že byly kontaktovány do týdne. Pouze jedna osoba zvolila možnost do měsíce a delší časový interval neuvedl nikdo.



Obr. 5.6 Rychlost odezvy uchazeči ze strany zaměstnavatele

5. otázka: Byl/a jste před výběrovým řízením dostatečně obeznámen/a s jeho průběhem?

Další otázka byla dichotomická a byla směřovaná na informovanost respondentů před výběrovým řízením o jeho průběhu. 32 respondentů (84 %), odpovědělo na tuto otázku kladně, tedy, že byli s průběhem výběrového řízení dostatečně obeznámeni.



Obr. 5.7 Obeznamenost uchazeče s průběhem výběrového řízení

6. otázka: Jaké metody byly při Vašem výběrovém řízení použity?

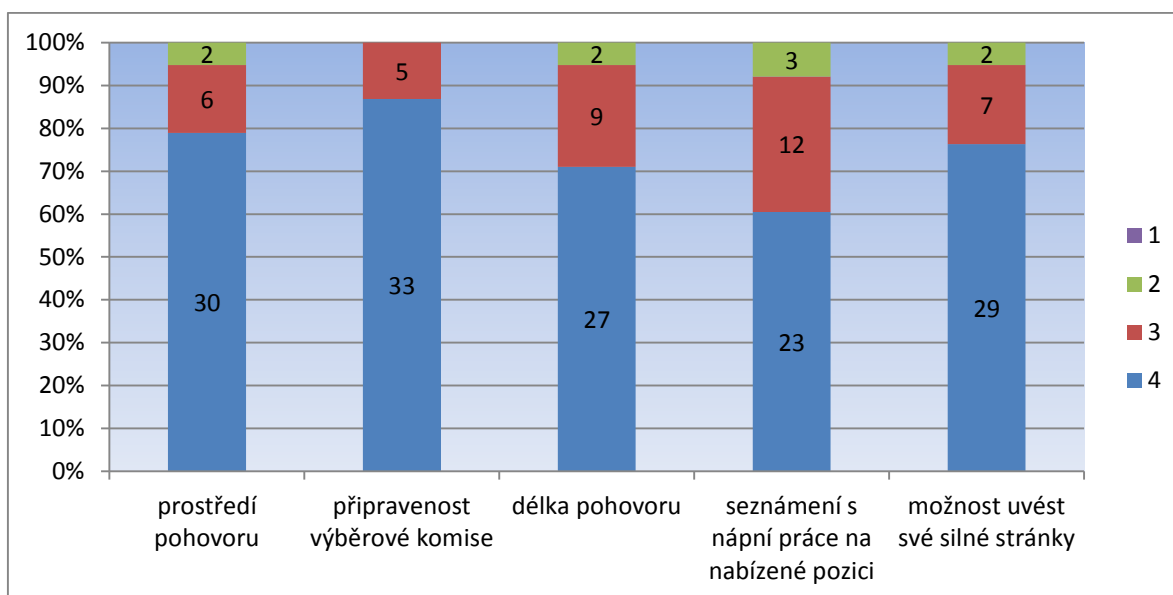
K této otázce nebyl vytvořen graf, protože všichni respondenti odpověděli jednoznačně a při jejich výběrovém řízení byl uplatněn pouze výběrový pohovor. Jiné metody nikdo neabsolvoval.

7. otázka: Ohodnoťte na škále od 1 do 4 Vaši spokojenost s následujícími prvky výběrového řízení. Hodnota 1 znamená nejnižší spokojenost a 4 nejvyšší.

Respondenti měli hodnotit konkrétně tyto faktory:

- Prostředí, kde se výběrové řízení odehrávalo
- Připravenost výběrové komise na setkání s Vámi
- Doba trvání výběrového řízení
- Seznámení s náplní práce na nabízené pozici
- Možnost uvést své silné stránky

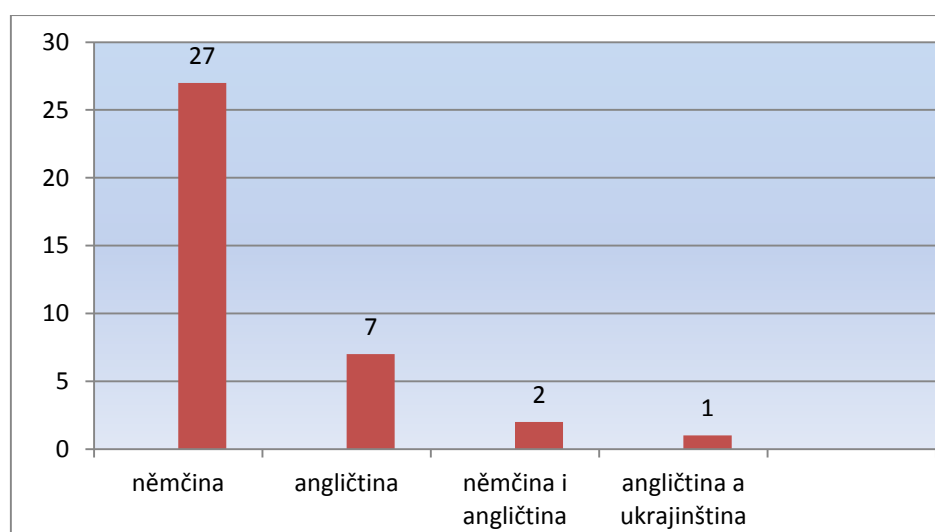
U všech kategorií byla nejčastější odpověď 4, která vždy přesáhla hodnotu 50%. Na druhém místě, co se četnosti týče, se vždy umístila odpověď 3. Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci byli s průběhem výběrového řízení vesměs velice spokojeni. Nikdo nepoužil možnost odpovědi 1, že byl absolutně nespokojen. Nejkladněji hodnotili uchazeči připravenost výběrové komise na setkání s nimi. Nejkritičtější byli poté při posuzování míry seznámení s náplní práce na nabízené pozici.



Obr. 5.8 Průzkum spokojenosti respondentů s vybranými prvky výběrového řízení

8. otázka: Absolvoval/a jste výběrové řízení i v jiném než v českém jazyce? Pokud ano, můžete prosím uvést ve kterém?

Pouze jeden respondent (3 %) absolvoval výběrové řízení pouze v českém jazyce. Dalších 34 zaměstnanců, což tvoří 89 % všech respondentů, muselo uplatnit své znalosti ještě z jednoho dalšího cizího jazyku. 3 další zaměstnanci, tedy 8 % respondentů, ze dvou cizích jazyků. Mezi cizí jazyky, které vybraní respondenti užívali během pohovoru, patřila v největším zastoupení němčina, kterou muselo hovořit celkem 29 lidí, 9 lidí poté anglicky a jedna osoba ukrajinsky. Ukrajínština byla uplatněna v kombinaci s angličtinou. Zde je nabídnuto také grafické zpracování získaných výsledků. Německy tedy hovořilo 76 % respondentů a anglicky 24 % respondentů.



Obr. 5.9 Cizí jazyky užívané během výběrového řízení

9. otázka: Cítil/a jste někdy, že otázky směřované na Vás by mohly být diskriminační?

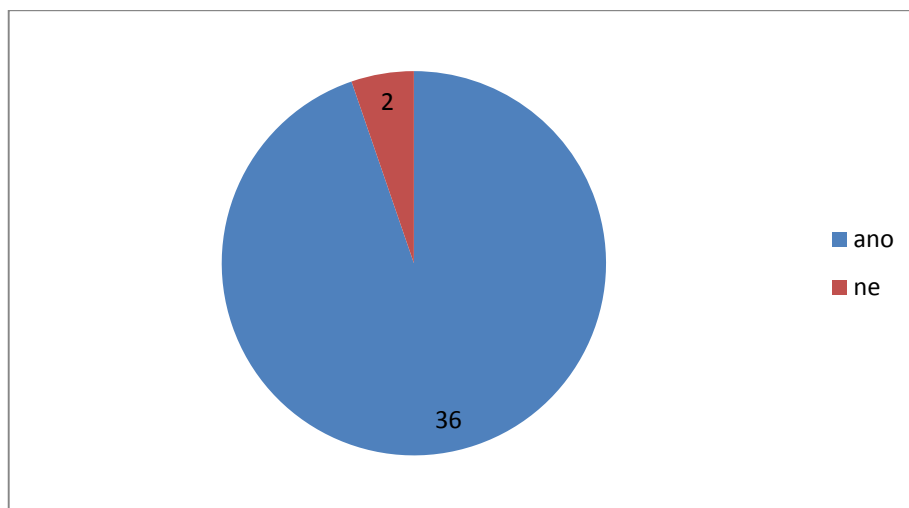
Prostřednictvím deváté otázky se mělo zjistit, jestli někteří z uchazečů měli během pohovoru pocit, že jsou na ně směřovány diskriminační otázky. Zde opět všech 38 respondentů zvolilo jednostrannou odpověď, a to, že nikdo nebyl během výběrového řízení nijak diskriminován. Pro výsledky této otázky nebylo tedy vytvořeno grafické zpracování.

10. otázka: Dostal/a jste prostor položit zaměstnavateli během výběrového řízení své dotazy?

Další otázka se týkala prostoru, který měl být dán zaměstnancům, k tomu, aby položili zaměstnavateli během výběrového řízení své dotazy. Všichni respondenti se shodli, že pro své dotazy prostor dostali a co se týká jeho rozsahu, tak pouze jedna osoba odpověděla, že tento prostor nebyl dostatečný.

11. otázka: Bylo Vám po skončení výběrového řízení oznámeno, za jak dlouho se dozvíte výsledek?

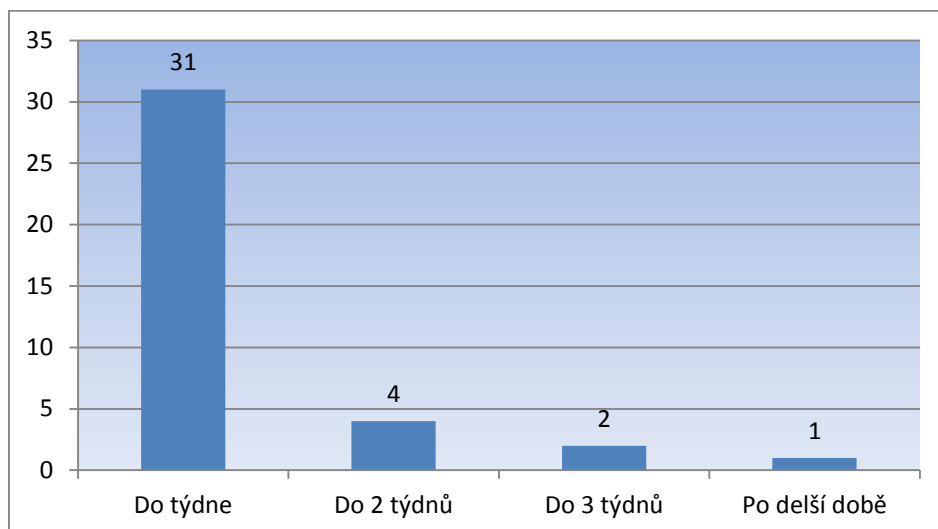
Na tuto otázku, jejímž účelem bylo zjistit, jestli bylo uchazečům sděleno, za jak dlouho budou obeznámeni s rozhodnutím o přijetí či nepřijetí odpovědělo kladně 36, tedy 95 % respondentů.



Obr. 5.10 Obeznámení uchazečů s termínem oznámení výsledku

12. otázka: Za jak dlouho po výběrovém řízení jste se dozvěděl(a) výsledek?

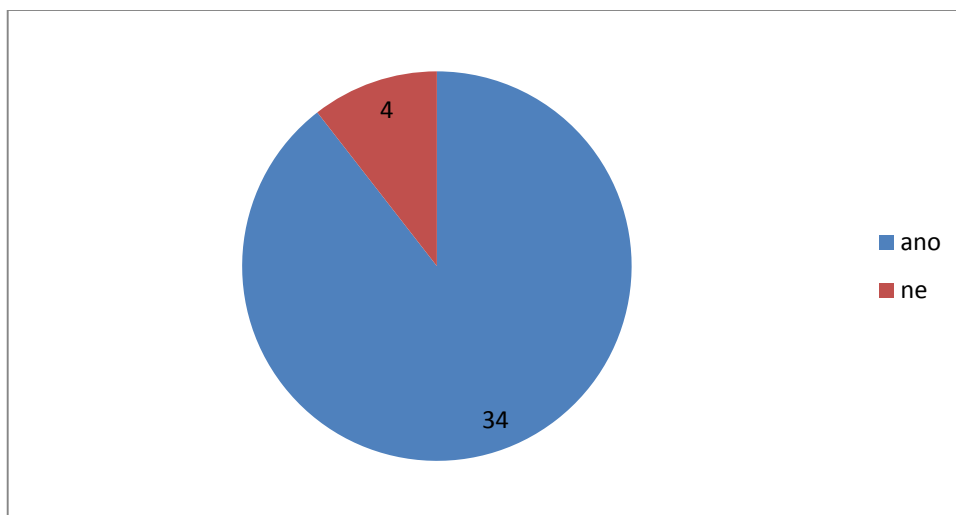
Co se týká délky čekání na výsledek, tak nejvíce respondentů čekalo jeden týden, konkrétně 31 což tvoří 82 % všech respondentů. Ze zbylých respondentů se 4 (11 %) dozvěděli o přijetí do 2 týdnů. Pouze jeden člověk čekal déle než 3 týdny.



Obr. 5.11 Doba čekání uchazeče na výsledek

13. otázka: Máte pocit, že současná náplň Vaší práce odpovídá jejímu popisu ve výběrovém řízení?

Shodu popisu pozice a současné pracovní náplně na ní potvrdilo ve svých odpovědích 89 % respondentů. Pouze 4 osoby, tedy 11% respondentů si myslí, že nyní vykonávají jinou práci, než která jim byla nabízena.



Obr. 5.12 Uchazeči vnímána shoda současné náplně práce s jejím popisem při výběrovém řízení

14. otázka: Napadají Vás nějaké návrhy nebo doporučení jak zefektivnit proces výběrového řízení ve společnosti?.

Tato otázka uzavírala celý dotazník a zaměstnanci zde dostali prostor sami uvést své návrhy a doporučení, jak změnit a případně zefektivnit proces výběrového řízení ve společnosti. Nicméně u všech respondentů zůstala tato možnost nevyužita. Jde tedy vidět, že zaměstnanci byli vesměs spokojeni s průběhem výběrového řízení. Našlo se i několik, kteří napsali k jeho současné podobě pochvalný komentář.

Dotazníkové šetření následovalo po strukturovaném rozhovoru s náborovým pracovníkem a jeho cílem bylo zjištění názoru na proces získávání a výběru zaměstnanců také od zaměstnanců, kteří si tímto výběrovým řízením prošli. Zaměstnanci při výběrovém řízení vystupovali ještě pouze jako uchazeči o zaměstnání a byli tedy součástí externího prostředí organizace. Na výsledcích dotazníkového šetření je tedy také částečně vidět, jak se zaměstnavatel prezentuje při konfrontaci s veřejností. Nicméně při vyhodnocování závěru dotazníkového šetření je třeba vzít v úvahu také fakt, že z organizace, kde pracuje přes 600 zaměstnanců, odpovědělo na dotazník 38 z nich. Každý tým je ale zastoupen minimálně jedním respondentem. Tato nízká návratnost je také ale způsobena skutečností, že hodně uchazečů v organizaci absolvovalo svoje řízení před více lety a nepamatují si tedy všechny okolnosti výběrového řízení a nebyli by tedy schopni přesně odpovědět na některé otázky dotazníku. Nicméně i vybraná část zaměstnanců odpovídala na většinu otázek poměrně jednoznačně a nelze tedy zaručit, že při vyšší návratnosti by bylo dosaženo jiných výsledků. Spíše lze předpokládat, že i ti zaměstnanci, kteří dotazník nevyplnili, mají na výběrové řízení podobný názor, jako zaměstnanci, kteří otázky dotazníku zodpověděli.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují velkou spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením v organizaci. Žádný z respondentů nevyužil možnost navrhnout nějaké řešení na změnu výběrového řízení. Z výsledků dotazníkového šetření lze také vidět, že společnost je brána mezi zaměstnanci jako velice prestižní zaměstnavatel. Fakt, že se jedná o globální společnost, potvrzují také výsledné odpovědi na otázku, jestli bylo od zaměstnanců požadováno během výběrového řízení hovořit některým z cizích jazyků. Na tuto otázku odpovědělo kladně 97 % respondentů.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola vychází z výsledků strukturovaného rozhovoru s náborovým pracovníkem a z analýzy dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v organizaci. Jsou zde předloženy některé návrhy a doporučení, které by mohly vést k efektivnějšímu a účinnějšímu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a celkově k zajištění co nejlepšího průběhu celého tohoto procesu. Nicméně současné systémy získávání a výběru zaměstnanců v organizaci jsou na velice dobré úrovni, což bylo potvrzeno také výzkumem.

6.1 Doporučení k popisu získávání zaměstnanců

V první části této kapitoly budou navrženy případné prostředky k zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

6.1.1 Publikace volných pracovních míst

Někteří uchazeči v rámci dotazníkového šetření uvedli, že se o nabídky zaměstnání dozvěděli z více zdrojů najednou, což svědčí o tom, že o volných pracovních místech **je informováno v dostatečně širokém spektru různých sdělovacích prostředků**. Nejčastějším zdrojem informací byl internet. Na internetu se inzeruje na portálech www.jobs.cz a na oficiálních webových stránkách společnosti. Protože je internet v poslední době mezi nezaměstnanými velmi hojně využívaným nástrojem při hledání práce, mohla by se **inzerce na něm rozšířit ještě na další portály, jako jsou třeba sociální sítě, mezi které patří například facebook nebo LinkedIn**. Výhodou facebooku je jeho rozšířenost. Prostřednictvím facebooku je tedy možno oslovit široké spektrum populace. LinkedIn není v České republice rozšířen v takové míře jako facebook, nicméně v posledních letech počet jeho uživatelů neustále stoupá. Jedná se o globální síť profesionálů. LinkedIn je tedy zaměřený pouze na vyhraněný segment trhu. Při aplikaci LinkedIn lze také využít možnost filtrace uchazečů podle kompetencí, kterými disponují. Výhodou inzerce na těchto sociálních sítích je také nízká nákladnost. Obsah inzerce by měl být pokud možno na všech portálech totožný. V inzerátu na www.jobs.cz **by mohl být u položky kontakt uveden přímý kontakt na osobu, na kterou je třeba se obrátit**, například by zde mohla být napsána její emailová adresa nebo emailová adresa HR oddělení.

Co se týče ostatních médií, tak pouze jeden respondent z 38, což tvoří necelé 3%, uvedl, že byl informován v rámci rozhlasu. Vyvstává zde tedy otázka, jestli se investice do inzerování přes toto médium vyplatí. Odpovědní zaměstnanci společnosti by si mohli situaci detailněji zanalyzovat a vyhodnotit případná řešení.

Přínosné je také, že někteří zaměstnanci se o nabídce zaměstnání informovali na univerzitách a burze práce a vzdělávání, což dokládá fakt, že při hledání nových zaměstnanců jsou oslovováni i studenti.

Dále uvedlo hodně zaměstnanců, že se o nabídce zaměstnání dozvědělo od jiného zaměstnance. Stojí tedy za to, **pokračovat v nastoleném trendu a informovat všechny zaměstnance o volných pracovních místech, která jsou právě k dispozici**. Každý stávající zaměstnanec může mít v okruhu svých známých někoho, kdo se na danou pozici hodí. Dále je dobré také **pokračovat v motivování** zaměstnanců, aby měli o těchto volných pracovních místech přehled a mohli doporučit případné kandidáty.

Jak ukázalo dotazníkové šetření tak v rámci společností je nabízena zaměstnancům také atraktivní práce. Společnost je také komplexně vnímána jako velice prestižní zaměstnavatel. Měla by se tedy **nadále reprezentovat stejně dobrým způsobem** a uchovávat si své dobré jméno. Prestižnímu zaměstnavateli se poté často zájemci o práci sami přihlašují, že mají zájem o zaměstnání.

6.1.2 Popis pracovního místa v inzerátu

Většina respondentů se shodla na tom, že zdroj, ze kterého se informovala o pracovní pozici, poskytoval dostatečné množství informací. Opak tvrdilo pouze necelých 11 % dotázaných. Jeden z nich uvedl inzerát na internetu, nicméně zde byla při sestavování inzerátu splněna všechna obsahová kritéria, a inzerát obsahuje položky, které by měl obsahovat a náplň práce je také dostatečně popsána. **V inzerátu chybí pouze informace, do kdy je možno na něj reagovat**. Pozici v inzerátu jako nedostatečně popsanou ohodnotil také zaměstnanec, který se o nabízeném zaměstnání dozvěděl v rozhlasu. Nicméně je to názor jednoho člověka, protože nikdo jiný neuvedl, že by byl o nabídce zaměstnání informován spotem v rozhlasu a její obsah tedy nadále nekomentoval jako dostatečný či nedostatečný. I tak by se možná vyplatilo **přehodnotit obsah tohoto spotu** teamleaderem a náborovým pracovníkem ještě jednou, popřípadě se zeptat na názor také zaměstnanců, na dané pozici, a udělat v něm případné změny, aby byly informace v tomto spotu detailnější.

6.1.3 Časový interval mezi zareagováním na pracovní nabídku a kontaktováním náborovým pracovníkem

Z pohledu uchazeče je vhodné, když je tento interval co možno nejkratší, protože se může ucházet o více zaměstnání najednou a při včasné odpovědi bude dříve vědět, jaká je jeho situace a může tomu uzpůsobit své aktivity na trhu práce. Zaměstnanci této společnosti se proto snaží odpovídat uchazečům na jejich žádosti o zaměstnání v co nejkratší době. Do dvou

týdnů bylo odpovězeno více než 97% zaměstnanců. Tento časový limit by mohl být také potvrzen ve vnitřní **firemní vyhlášce**.

6.2 Doporučení k procesu výběru zaměstnanců

Před samotným výběrovým řízením by měli být všichni jeho aktéři obeznámeni s jeho průběhem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že drtivá většina tuto skutečnost potvrzuje. Pouze necelých 16% tvrdí, že o jeho průběhu nebyli dostatečně informováni. Za účelem důkladné informovanosti všech uchazečů by bylo vhodné **věnovat v každém telefonickém rozhovoru část popisu průběhu výběrového řízení**, kde by uchazeč mohl pokládat i své případné dotazy nebo každému uchazeči přeposlat před výběrovým řízením email s jeho časovým plánem a deskripcí celkového průběhu.

6.2.1 Předvýběr

Předvýběr provádí v organizaci náborový pracovník, který na základě životopisu a případně motivačního dopisu může nepozvat nevyhovující uchazeče k výběrovému řízení. Uchazečům je poskytnuta možnost napsat životopis podle svého uvážení. Tuto preselekcí by mohlo zjednodušit **zavedení jednotných strukturovaných životopisů**, jejichž pevná forma by byla stanovena zaměstnanci HR oddělení v organizaci. Uchazečům by se poté zaslaly k vyplnění dotazníky, jejichž pomocí by mělo dojít k zjištění informací uváděných v životopise. **Návrh podobného dotazníku** je k dispozici v přílohách jako příloha č.5.

6.2.2 Průběh výběrového řízení

Průběh výběrového řízení hodnotili všichni respondenti velice kladně. Nejkritičtěji se vyjadřovali k míře seznámení s náplní práce na nabízené pozici. Nicméně i zde drtivě převažovala kladná hodnocení. Při představování pracovní pozice během pohovoru teamleaderem by možná mohla na konci této fáze vždy **následovat otázka na uchazeče**, jestli je pro něj tento popis pracovní pozice dostačující a jestli nemá případně k náplni práce na této pozici nějaké otázky.

Protože zaměstnanci společnosti často při výkonu své práce užívají cizí jazyk, tak je samozřejmě vhodné si ověřit, jak uchazeč daný cizí jazyk ovládá. Tato znalost je testována na pohovoru, kde musí být ve výběrové komisi někdo, kdo daný jazyk ovládá. Tato skutečnost je zde zajištěna díky přítomnosti teamleadera, který musí také plynně ovládat cizí jazyk, který je zapotřebí umět na pozicích v jeho týmu.

Žádné otázky během pohovoru nesmí působit na uchazeče diskriminačně, což také potvrdilo 100% všech respondentů, že nikdo necítil během pohovoru jakýkoliv náznak

diskriminačního chování. Tento stav je **nutné nadále udržovat a postupovat i při následujících výběrových řízeních podle zákoníku práce.**

Co se týče časové lhůty, do kdy se uchazeč dozví výsledek, tak ta závisí z velké míry na počtu uchazečů a někdy trvá tedy déle, než se dospěje k finálnímu rozhodnutí. Nicméně z dotázaných respondentů valná většina odpověděla, že výsledek jim byl oznámen do jednoho týdne. Odpovědní zaměstnanci společnosti by se měli snažit oznámit uchazečům výsledek rozhodnutí o přijetí či nepřijetí **co možno nejrychleji**. Toto rozhodnutí by ale nemělo být **nikdy uspěcháno na úkor jeho pečlivosti.**

7 Závěr

Tématem, na které byla tato bakalářská práce zaměřena, je získávání a výběru zaměstnanců. Nejprve zde byly tyto systémy rozebrány teoreticky. Při zpracovávání této teoretické části se vycházelo z knižních i elektronických zdrojů. Čerpáno bylo z české i ze zahraniční literatury. Všechny zdroje jsou uvedeny v seznamu zdrojů, který je součástí této práce.

Po sepsání teoretické části následovala tvorba části praktické. Praktická část byla zaměřena na analýzu systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Organizace, se kterou bylo spolupracováno, si přála zůstat v anonymitě, proto není v bakalářské práci zmíněno její jméno. Při vypracovávání praktické části došlo nejprve k setkání se zaměstnankyní personálního oddělení, od které byly získány informace o společnosti a na základě strukturovaného rozhovoru také o procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Charakteristika společnosti byla sepisována také na základě informací, které jsou o společnosti uvedeny na jejich oficiálních internetových stránkách. Část praktické části bakalářské práce tvoří také analýza dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci. Dotazníky byly zaměstnancům distribuovány přes HR oddělení a na jejich vyplnění měli zaměstnanci dva týdny.

Závěr praktické části je tvořen návrhy a doporučeními k současnému procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení byly vytvořeny na základě informací k procesu získávání a výběru zaměstnanců od zaměstnankyně HR oddělení a na základě výsledku dotazníkového šetření. Nebyl ale vynesena žádný zásadní návrh, pouze drobné úpravy pro případné usnadnění práce během výběrového řízení. Některé návrhy se týkaly také umístění inzerce. Případná aplikace návrhů a doporučení na změny systémů získávání a výběru zaměstnanců, záleží pouze na zaměstnancích společnosti.

Seznam použitých zdrojů:

Knižní zdroje:

- [1] ACHOURI, Von Cyrus. *Human Resources Management Eine praxisbasierte Einführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011. ISBN 38-349-6946-X.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012 ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999, ISBN 80-722-6161-4.
- [5] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007, ISBN 978-80-254-0698-4.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 9788072611683.
- [8] LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997, 148 s. ISBN 80-860-0919-X.
- [9] OTAKAR NĚMEC, Petr Bucman. *Řízení lidských zdrojů* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-807-4080-838.
- [10] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, ISBN 978-80-7357-925-8.
- [11] *Zákoník práce 2014-s výkladem* Praha: Grada Publishing, sv. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5125-2.

Elektronické zdroje:

[12] Antidiskriminační zákon [online] [cit. 2015-01-20] Dostupné z:

http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o

[13] Co je a není grafologie [online] [cit. 2015-01-10] Dostupné z:

<http://www.grafolog.estranky.cz>

[14] Intranet [online] [cit. 2014-12-28] Dostupné z:

<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>

[15] Personalista [online] [cit. 2015-01-12] Dostupné z:

<http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=471.htm>

[16] Personalistika a řízení lidských zdrojů [online] [cit. 2014-12-09] Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

[17] Vzor-Reference zaměstnavatele na kandidáta-Zjišťování referencí kandidátů [online]

[cit. 2015-01-16] Dostupné z: <http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2014/02/VZOR-Reference-na-kandidata-Dotaznik-pro-poskytovani-referenci.pdf>

Seznam zkratek

AC - Assessment centre

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015



.....
Jiří Beck

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník, rozeslaný mezi zaměstnance společnosti

Příloha č. 2: Inzerát vypsaný ve společnosti na pozici junior operativní nákupčí s němčinou, přejatý z oficiálních stránek společnosti

Příloha č. 3: Ukázka smlouvy aplikovatelné při pohovoru za účelem otestování jazykových znalostí uchazeče

Příloha č. 4: Seznam otázek, které byly položeny zaměstnankyni HR oddělení během strukturovaného rozhovoru:

Příloha č. 5: Návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání na pozicích v oblasti účetnictví a nákupu pro zasílání uchazečům během předvýběru

Příloha č. 1: Dotazník, rozeslaný mezi zaměstnance společnosti

Vážený zaměstnanci společnosti ..., jako student 3. ročníku ekonomické fakulty na VŠB, se na vás obracím s prosbou vyplnit dotazník týkající se procesu získávání a výběrů zaměstnanců, který potřebuji ke své bakalářské práci. Předem všem děkuji za případné vyplnění. Chtěl bych vás ujistit, že dotazník je naprosto anonymní. Je možno zakroužkovat více možností.

1. Kde jste se o nabízené práci dozvěděl/a?

- a) V okruhu svých známých
- b) Na úřadu práce
- c) Na internetu
- d) Byl/a jsem osloven/a personální agenturou
- e) V tisku
- f) Z jiného zdroje (uveďte)

2. Co Vás na nabídce zaměstnání společnosti ... oslovilo? Z jakého důvodu jste se rozhodl na ni zareagovat?

- a) Atraktivita nabízené práce
- b) Vidina uplatnění se ve vystudovaném oboru
- c) Vidina dobrého finančního ohodnocení
- d) Nutnost získat zaměstnání
- e) Prestiž zaměstnavatele
- f) Jiný důvod (uveďte)

3. Poskytl Vám zdroj, ze kterého jste se o nabídce zaměstnání dozvěděl, postačující informace o pracovní pozici?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ne uveďte prosím, které informace podle Vás chyběly:

4. Za jak dlouho po Vašem zareagování na pracovní nabídku se Vám ozvali zástupci společnosti?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Do měsíce
- e) Po delší době

5. Byl/a jste před výběrovým řízením dostatečně obeznámen/a s jeho průběhem?

- a) Ano
- b) ne

6. Jaké metody byly při Vašem výběrovém řízení použity?

- a) Pohovor
- b) Assessment centre
- c) Psychologické testy
- d) Jiné (uved'te) ...

7. Ohodnot'te na škále od 1 do 4 Vaši spokojenost s následujícími prvky výběrového řízení.

Hodnota 1 znamená nejnižší spokojenost a 4 nejvyšší.

• Prostředí, kde se výběrové řízení odehrávalo	1	2	3	4
• Připravenost výběrové komise na setkání s Vámi	1	2	3	4
• Doba trvání výběrového řízení	1	2	3	4
• Seznámení s náplní práce na nabízené pozici	1	2	3	4
• Možnost uvést své silné stránky	1	2	3	4

8. Absolvoval/a jste výběrové řízení i v jiném než v českém jazyce?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ano, můžete prosím uvést ve kterém?

9. Cítil/a jste někdy, že otázky směřované na Vás by mohly být diskriminační?

- a) Ano. Můžete uvést příklad? ...
- b) Ne

10. Dostal/a jste prostor položit zaměstnavateli během výběrového řízení své dotazy?

- a) Ano, prostoru na položení svých dotazů bylo dost
- b) Ano, ale časový prostor nebyl dostatečný
- c) Nebyl(a) jsem vyzvána k položení svých dotazů

11. Bylo Vám po skončení výběrového řízení oznámeno, za jak dlouho se dozvíte výsledek?

- a) Ano
- b) ne

12. Za jak dlouho po výběrovém řízení jste se dozvěděl(a) výsledek?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Po delší době

13. Máte pocit, že současná náplň Vaší práce odpovídá jejímu popisu ve výběrovém řízení?

- a) Ano
- b) Ne

14. Napadají Vás nějaké návrhy nebo doporučení jak zefektivnit proces výběrového řízení ve společnosti .

.....

15. Vaše pohlaví

Muž x Žena

16. Váš věk

15-25 let

25-35 let

35-50 let

50-65 let

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Inzerát vypsaný ve společnosti na pozici junior operativní nákupčí s němčinou, přejatý z oficiálních stránek společnosti

Titul práce: Junior operativní nákupčí s němčinou - Ostrava

Referenční číslo **193365** - Inzerováno **05.02.2015** - **Czech Republic - Ostrava** - ... - ... -
Absolvent/ka - Doba neurčitá - Jenom plný úvazek

Hledáte uplatnění ve stabilní a perspektivní mezinárodní společnosti? Zajímá Vás prostředí centra sdílených služeb? Ovládáte alespoň jeden cizí jazyk a jste komunikativní typ člověka? Máte zájem o práci v oblasti administrativy? Pak hledáme právě Vás!

Ve společnosti ...je centrum sdílených služeb interním poskytovatelem služeb v oblasti účetnictví, administrativy lidských zdrojů a nákupu nepřímého materiálu. Naše centrum sdílených služeb je ideálním místem pro start a rozvoj kariéry. Pracovní pozice v našem centru sdílených služeb jsou vhodné především pro absolventy, protože nevyžadujeme žádné předchozí zkušenosti. Nové zaměstnance plně zaškolíme a poskytneme jim plnou podporu k tomu, aby se co nejlépe začlenili do pracovních týmů a získali první pracovní zkušenosti, na kterých budou moci budovat svoji kariéru.

V našem centru sdílených služeb společnosti ... nabízíme volné pracovní místo **Junior operativní nákupčí s němčinou**.

Náplň práce

- každodenní písemná i telefonická komunikace se zákazníkem
- příjem, faktická kontrola a zpracovávání nákupních požadavků ze zahraničí
- tvorba objednávek a jejich zasílání dodavatelům dle priorit
- kompletní péče o zakázku (urgence, reklamace, aj.)

Očekáváme

- SŠ/VŠ vzdělání
- velmi dobrou znalost němčiny
- předchozí administrativní pracovní zkušenosti výhodou
- uživatelskou znalost programů sady MS Office
- přesnost, pečlivost, odpovědnost, iniciativu
- dobré komunikační dovednosti a schopnost týmové spolupráce
- vhodné i pro absolventy SŠ/VŠ

Nabízíme

- místo výkonu práce: Moravská Ostrava
- zázemí mezinárodního koncernu ...

- příležitost k seberealizaci
- možnost osobního a profesního růstu v rámci společnosti po celém světě
- systém firemního vzdělávání a školení
- atraktivní finanční odměňování a širokou škálu zaměstnaneckých výhod (5 týdnů dovolené, příspěvek na volnočasové aktivity, pružnou pracovní dobu a další)
- možnost nástupu ihned



Zdroj: webové stránky společnosti

Příloha č. 3: Ukázka obchodní smlouvy aplikovatelné při pohovoru za účelem otestování jazykových znalostí uchazeče:

Musterabsender

Musterabsender - Tester Test, Teststr. 66 - 66666 Musterstadt

Musterempfänger
Hans Mustermann
Musterstadt 2
66666 Musterstadt

Kunden-Nr.: K666666
Rechnungs-Nr.: R666666
Datum: 25.05.2009
Seite: 1 von 1

Rechnung

Pos.	Beschreibung	Menge	E-Preis	Preis
1.	Musterware 1	1	0,99	0,99
2.	Musterware 2	1	0,66	0,66
3.	Überführungskosten	1	6,99	6,99
Brutto Summe:				8,64 EUR
Versandkosten:				6,66 EUR
inkl. 19,00% MwSt.:				1,38 EUR
Gesamtbetrag:				15,30 EUR

Die Ware bleibt bis zur Bezahlung Eigentum des Lieferanten.
Zahlungsziel ist innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Rechnung.

Vielen Dank für Ihren Auftrag!

Rechnung kostenlos erstellt über: Rechnung.name

Musterabsender: Tester Test, Teststr. 66, 66666 Musterstadt, Tel.: 0000 / 00000000, Fax.: 0000 / 00000000
UmsatzStID: 0000000000 - Bankverbindung: Musterbank - Kontonummer: 000000000 - B.I.Z.: 000 000 000

Zdroj: získáno z interních zdrojů společnosti

Příloha č. 4: Seznam otázek, které byly položeny zaměstnankyni HR oddělení během strukturovaného rozhovoru:

Jaká je pozice HR oddělení v organizační struktuře společnosti a kolik má HR oddělení zaměstnanců? Jaké jsou hlavní činnosti zaměstnanců HR oddělení?

Jaké jsou hlavní činnosti zaměstnanců HR oddělení?

Kde jsou evidovány volné pracovní místa a kdo je eviduje?

Kdo a kolik lidí vytváří požadavky na zaměstnance na jednotlivé pracovní pozice?

Bývá společnost aktivně prezentována na trhu práce účastmi na Career days a podobných událostech?

Spolupracují zaměstnanci společnosti s vzdělávacími institucemi?

Jaké metody jsou využívány při získávání zaměstnanců?

Kdo je zodpovědný za obsah inzerátu a kde bývá inzerováno? Kolik lidí se podílí na jeho tvorbě?

Dochází při získávání zaměstnanců také ke spolupráci s personálními agenturami a úřady práce?

Bývá uplatňována metoda doporučení uchazeče stávajícími zaměstnanci?

Jaké dokumenty jsou od uchazečů požadovány?

Dochází k telefonickému rozhovoru s uchazečem dříve, než dojde k osobnímu setkání?

Jestliže ano, co je předmětem tohoto rozhovoru?

Kdo se podílí na předvýběru a kolik uchazečů jím obvykle projde?

Jak probíhá komunikace s uchazeči?

Jaké metody bývají uplatňovány při výběrovém řízení?

Kolik členů bývá ve výběrové komisi a kdo konkrétně?

Jaká je struktura výběrového pohovoru a jaký časový prostor je obvykle pohovoru věnován?

Bývá pohovor veden také v cizím jazyce?

Jaká je struktura výběrové komise při uplatnění AC? Kde AC probíhá a v jakém časovém rozmezí? Jaká je struktura AC?

Při využití metody testování uchazečů se používají jaké testy konkrétně a kdo je vyhodnocuje?

Kdo má hlavní slovo při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a kdo mu tento výsledek poté sděluje?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Vlastní návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání na pozicích v oblasti účetnictví a nákupu pro zaslání uchazečům během předvýběru

O jakou pozici se ucházíte?	
Osobní údaje	
Jméno	
Příjmení	
Datum narození	
Kontaktní údaje	
Kontaktní adresa	
Telefonní kontakt	
Email	
Informace o vzdělání	
Nejvyšší dosažené vzdělání	a) středoškolské s maturitou b) středoškolské bez maturity c) vysokoškolské
Název střední školy	
Rok ukončení středoškolského studia	
Název VŠ (pokud jste absolventem VŠ)	
Rok ukončení vysokoškolského studia	
Jiné absolvované vzdělávací kurzy	
Pracovní zkušenosti	
Poslední Zaměstnavatel	
Název pozice	
Datum nástupu-datum ukončení pracovního poměru	
Předchozí Zaměstnavatel	
Název pozice	
Datum nástupu-datum ukončení pracovního poměru	
Předchozí Zaměstnavatel	
Název pozice	
Datum nástupu-datum ukončení pracovního poměru	
Případní další zaměstnavatelé	

Jazykové znalosti			
Cizí jazyk		Úroveň	a)plynulá komunikace b)pokročilá úroveň c)začátečník
Cizí jazyk		Úroveň	a)plynulá komunikace b)pokročilá úroveň c)začátečník
Cizí jazyk		Úroveň	a)plynulá komunikace b)pokročilá úroveň c)začátečník
Znalosti počítačových programů			
Sada MS office	Ano/ne	Úroveň	a)expert b)pokročilý c)základní znalosti
Program SAP	Ano/ne	Úroveň	a)expert b)pokročilý c)základní znalosti
MS Windows	Ano/ne	Úroveň	a)expert b)pokročilý c)základní znalosti
Jiné ovládané počítačové programy			
Doplňující otázky			
Osobnostní charakteristiky			
Zájmy			
Řidičský průkaz			

Zdroj: vlastní zpracování